



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Miia Himanka

Valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen lähiesimiehen näkökulmasta

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Miia Himanka
Tutkielman nimi:	Valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen lähiesimiehen näkökulmasta
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen
Työn ohjaaja:	Monika von Bonsdorff
Valmistumisvuosi:	2020
	Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen piirteitä, keinoja ja käytänteitä, valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista mahdollisesti yhdistäviä tekijöitä sekä niiden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen erityisesti lähiesimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista erityisesti niiden keinojen, käytänteiden ja vaikutusten näkökulmasta. Valmentavan johtamisen avulla edistetään työntekijän kehittymistä ja oppimista, jossa olennaista on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutuksessa korostuvat kuunteleminen, kyseleminen sekä esimiehen antama palaute ja kannustus. Työntekijän palkittamisessa esimies voi itse vaikuttaa eniten palautteen antamiseen, työntekijän arvostamiseen sekä työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Muita aineettoman palkitsemisen keinoja ovat itse työ, sen sisältö, työsuhteen pysyvyys, työajan joustavat järjestelyt sekä työntekijän mahdollisuus koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Tämän laadullisen tutkimuksen analyysi on toteutettu aineistolähtöisen sisällön analyysiä hyödyntäen soveltaen fenomenografista lähestymistapaa. Tutkimuksen keskiössä oli pyrkimys kuvailla ihmisten käsityksiä, mielikuvia ja näkemyksiä tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä asioista. Tutkimuksessa on hyödynnetty julkisen organisaation henkilöstökyselyn sekundaariaineistoa, joka on koostettu työntekijöiden kirjoittamista kuvauksista. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina esiin nousivat valmentavan johtamisen esimiehen roolit vuorovaikuttajana ja työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana. Tutkimuksen tuloksena korostuivat työntekijöiden arvostamat aineettoman palkitsemisen keinot, jotka liittyvät itse työhön ja työsuhteeseen, päivittäisjohtamiseen sekä arvostuksen ja luottamuksen kokemukseen. Johtopäätökset ja tulkinnat. Yhteistä valmentavalle johtamiselle ja aineettomalle palkitsemiselle ovat työntekijän koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, työntekijän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä vuorovaikutus. Työntekijät korostivat erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä, joka ilmenee esimiehen osalta työntekijöiden kuuntelemisena, kyselemisenä, läsnä olemisena työpaikalla ja työntekijöiden aitona kohtaamisena. Tutkimustulosten lopuksi pohditaan, tulisiko aineettoman palkitsemisen itse asiassa kuulua valmentavan johtamistavan perusteisiin.

AVAINSANAT: valmentava johtaminen, palkitseminen, sitoutuminen, lähiesimiehet

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Keskeiset käsitteet	11
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	12
2	Valmentava johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta	15
2.1	Valmentavan johtamisen tausta ja määritelmä	15
2.2	Valmentavaa johtamista tukevat toimenpiteet organisaatiossa	19
2.2.1	Organisaatiotason toimenpiteet	20
2.2.2	Valmentavan esimiehen ydinosaamiset ja tehtävät	21
2.2.3	Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde	24
2.2.4	Valmentavan johtamistavan käyttöönoton esteitä organisaatiossa	25
2.3	Valmentavan johtamisen vaikutukset	26
2.4	Valmentavan esimiestyön käytännön työkalut	29
3	Aineettoman palkitsemisen hyödyntäminen valmentavassa esimiestyössä	33
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus	33
3.2	Aineettoman palkitsemisen tavoitteet ja keinot	36
3.3	Aineettoman palkitsemisen vaikutukset	39
4	Tutkimuksen toteutus ja aineiston kuvaus	42
4.1	Tutkimuksen lähestymistavan valinta	42
4.2	Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus	45
4.3	Aineiston analyysin kuvaus	49
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Henkilöstön käsitykset valmentavan johtamisen piirteistä ja käytänteistä	53
5.2	Työntekijöiden arvostamat aineettoman palkitsemisen keinot	61
5.3	Valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista yhdistävät tekijät	72
6	Johtopäätökset	74
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset	75
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	80

6.3	Ehdotukset valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi tutkimusorganisaatiossa	81
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	83
	Lähteet	84

Kuviot

Kuvio 1.	Valmentavan johtamisen viitekehys lähiesimiehen näkökulmasta.	28
Kuvio 2.	Valmentavan esimiehen tehtäväkenttä.	30
Kuvio 3.	Palkitsemisen kokonaisuus.	35
Kuvio 4.	Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.	41
Kuvio 5.	Valmentavan johtamisen piirteet ja käytänteet.	54
Kuvio 6.	Aineettoman palkitsemisen keinot.	62
Kuvio 7.	Lähiesimiehen käytänteet ja keinot työntekijän sitouttamisessa.	79

Taulukot

Taulukko 1.	Valmentavan johtamisen määritelmiä.	17
Taulukko 2.	Valmentavan johtajan ydinosia.	24

1 Johdanto

Työelämässä on meneillään valtavia muutoksia, jotka haastavat organisaatioiden toimintatapoja, työnteon edellytyksiä, työkulttuuria ja johtamista. Teknologian kehittyminen, digitalisaatio, globalisoituminen ja työvoiman rakennemuutos ovat osa tämänhetkistä työelämän megatrendeistä. Työntekijöiden osaamisen ja tuottavuuden erot ovat kasvaneet, ja työntekijöiltä vaaditaan motivaatiota jatkuvaan osaamisen kehittämiseen työelämässä pysymiseksi. Rakenteellinen työttömyys on lisääntynyt. Väestö ikääntyy, työvoiman määrä supistuu, työn luonne ja työajat muuttuvat, ja eri ikäisten työntekijöiden suhtautuminen työhön on erilaista. Työntekijöiden työlle ja elämälle asettamat odotukset ovat muutoksessa, työn ja vapaa-ajan rajat hälvenevät ja vapaa-ajan arvostus kasvaa. Useat näistä työelämän muutostekijöistä vaikuttavat esimiestyöhön ja työntekijöiden palkitsemiseen. Organisaation toimintatapojen ja rakenteiden muuttaminen edellyttää uudenlaista johtajuutta, jossa ihmislähtöiset ja itseohjautuvuutta vahvistavat mallit korostuvat. (Manka ja Manka, 2016, s. 13-17, 24; Moisio ja muut, 2006, s. 22; Viitala ja Jylhä, 2019, s. 40, 52.)

Keskuskauppakamarin (2016, s. 7, 35-36) toteuttaman Alueiden kilpailukyky -selvityksen yhtenä osa-alueena on työvoiman saatavuus ja sopivuus. Selvityksen taustalla olevaan kyselyyn vastanneista yrityksistä kolmasosalla oli tuolloin vaikeuksia löytää sopivaa työvoimaa omiin tarpeisiinsa, ja kaksi kolmasosaa koki, että sopivan työvoiman saatavuudella on suuri merkitys yrityksen toimintaedellytyksille. Työvoiman saatavuuteen liittyvien ongelmien kanssa painivien yritysten osuus oli yli kaksinkertaistunut edelliseen kyselyyn verrattuna, vaikka työttömyysprosentit olivat tutkimusten vertailuvuosina olleet saman tasoisia. Muutos kuvaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto-ongelmien kasvua, joka näkyy sekä pitkäaikaistyöttömien määrän kasvuna että tiettyjen työtehtävien rekrytointiprosessien pitkittymisenä. Suomessa on samaan aikaan ongelmana rakenteellinen pitkäaikainen työttömyys ja osaajapula. Sama haaste ilmenee Tegelbergin (2019) kirjoittamassa artikkelissa, jossa todetaan yhä useamman toimialan kärsivän

työvoimapulasta; saman alan tekijöistä on pulaa eri puolilla Suomea, ja yhä useammassa ammatissa osaavan työvoiman määrä ei ole riittävä avoimiin työpaikkoihin nähden.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on sen henkilöstöjohtajan mukaan kohdannut haasteita osaavan työvoiman saatavuudessa ja riittävydessä erityisesti viime vuosina. Organisaatiossa pitkään työskennelleitä työntekijöitä on jäänyt eläkkeelle, ja vapautuneisiin työpaikkoihin on palkattu eri-ikäisiä työntekijöitä joskus vasta useiden hakukierrosten jälkeen. Nykyiset osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät halutaan pitää organisaatiossa, ja uusia osaavia työntekijöitä halutaan rekrytoida. Organisaatio on valmis panostamaan työntekijöiden sitoutumista parantaviin keinoihin. (N. N., henkilökohtainen keskustelu, 18.12.2019.) Henkilökohtaisessa keskustelussa esiintyneiden näkökulmien vuoksi tässä tutkimuksessa päätettiin paneutua erityisesti valmentavan lähiesimiestyön ja aineettoman palkitsemisen keinojen vaikutuksiin työntekijän sitoutumisessa.

Työmarkkinoille astuvat uuden sukupolven työntekijät odottavat, arvostavat ja vaativat erilaisia asioita työltään, johtamiseltaan ja esimiehiltään kuin aiemmin. Innostava ja merkityksellinen työ, oikeudenmukainen johtaminen, keskustelu ja kuuntelu, arvostava palaute sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen ovat asioita, joiden arvostus on noussut ja nousee yhä merkittävämpään asemaan työntekijöiden parissa. (Ristikangas ja Ristikangas, 2010, s. 19.)

Uudenlaisia ihmislähtöisyyteen ja itseohjautuvuuteen keskittyviä johtajuuden malleja on kehitetty työelämän muutosten myötä. Viitala ja Jylhä (2019, s. 52) nimeävät viimeisimpien vuosikymmenien johtamisoppeina muun muassa palvelevan, mahdollistavan ja valmentavan johtajuuden. Kaikissa em. johtamisopeissa korostuvat johtajien vastuu tavoitteiden selkiyttämisestä sekä itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamisesta ja tukemisesta.

Valmentava esimiestyö on noussut uudeksi johtamisen ilmiöksi 2000-luvun Suomessa. Valmentavasta esimiestyöstä puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Johtamisalan

konsulttiyhtiöt ja asiantuntijat tarjoavat koulutuksia valmentavan esimiestyön kehittämiseksi, ja alan kirjallisuutta on saatavilla. Valmentavaan esimiestyöhön ja johtamisotteeseen liittyviä tutkimuksia on toteutettu kansainvälisellä tasolla jo melko paljon, mutta Suomessa selkeästi vähemmän. Valmentava esimiestyö ilmiönä on kiinnostanut monia opinnäytetöiden ja pro gradujen tekijöitä etenkin 2010-luvun loppupuolella.

Yksi käytännön esimerkki valmentavaa johtamista toteuttavasta organisaatiosta on Alfame Oy, joka palkittiin Suomen parhaana työpaikkana Great Place to Work -listauksessa alkuvuodesta 2020 (Alfame, 2020). Yksi yhtiön toiminnan tärkeimmistä arvoista on kehittyminen ja oppiminen, joita myös tuetaan erilaisten keinojen avulla. Henkilöstöä osallistetaan esimerkiksi koko organisaation yhteisillä workshopeilla ja arkisilla lounaskeskusteluilla, joiden pohjalta käynnistetään kokeiluja ja laajempia kehityshankkeita, tavoitteena parantaa työyhteisöä entisestään. Yhtiössä korostetaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, jossa työn merkityksellisyys, työntekijän mahdollisuus tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä mahdollisuus kehittyä työssä ovat tärkeitä tekijöitä. Yhtiön toimitusjohtajan Janne Tirkkosen mukaan parhaan työpaikan rakentamisessa tarvitaan empatiaa ja luottamusta. Yhtiössä on otettava huomioon ihmisten erilaisuus, erilaiset taustat, vaikuttimet ja motivaatiotekijät. Tirkkonen suosittelee purkamaan perinteiset raja-aidat henkilöstön ja johdon välillä, viestimään avoimesti, asettamaan yhteiset tavoitteet sekä osallistamaan henkilöstöä.

Tutkittava organisaatio on toteuttanut samansisältöisen henkilöstökyselyn vuosina 2014, 2016 ja 2019. Henkilöstökyselyn avulla organisaatiossa on selvitetty työhyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuden ja johtamisen tilannetta henkilöstön näkökulmasta. Jokaisella kyselykerralla työntekijöiden esille nostama merkittävin johtamisen kehittämiskohde koko organisaation tasolla on ollut **esimiehen antama tunnustus ja palaute vastaajan työsuorituksista**. Viimeisimmästä kyselystä organisaatiolle tehdyn koosteen mukaan vastaajat korostivat uutena kehittämiskohteena **esimiehen kannustuksen työntekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen**. Tutkittava organisaatio ei ole näiden henkilöstökyselyssä ilmenneiden kehittämiskohteiden kanssa yksin. Työeläkeyhtiö Elon

(2019) työyhteisömittarin mukaan noin viidesosa mittariin vastanneista työntekijöistä kokee, ettei saa riittävästi palautetta.

Tunnustuksen ja palautteen antaminen sekä työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen ovat esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista. Muita aineettoman palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi arvostus, työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työn organisoimiseen, työn pysyvyys sekä työaikajärjestelyt esimerkiksi joustojen ja etätöiden mahdollistamisen muodossa. (Hakonen ja muut, 2005, s. 2; Sitra, 2013.)

Miksi organisaation kannattaa kehittää aineetonta palkitsemista? Perinteiset palkitsemisstrategiat perustuvat pääsääntöisesti rahalliselle palkitsemiselle, mutta työntekijöiden on huomattu motivoituvan rahallista palkitsemista enemmän erilaisista aineettoman palkitsemisen keinoista (Prouska ja muut, 2016, s. 1263-1264). Aineettomilla palkitsemiskeinoilla saattaa olla työntekijälle jopa suurempi merkitys kuin varsinaisella palkalla tai muilla aineellisen palkitsemisen keinoilla, mutta organisaatioissa ei välttämättä osata hyödyntää aineettoman palkitsemisen muotoja työntekijän näkökulmasta riittävän hyvin (Sitra, 2013).

Palkitsemisen tavoitteena voi olla pyrkimys motivoida organisaation henkilöstöä entistä parempaan, laadukkaampaan ja tehokkaampaan toimintaan ja paremman organisaation tuloksen saavuttamiseen. Tavoitteena voi olla henkilöstön sitouttaminen pidempään työuraan organisaatiossa tai uuden, halutunlaisen henkilöstön houkuttelu tai osaamisen ja toiminnan kehittäminen. Lähtökohtana palkitsemiselle on organisaation tahtotila strategian mukaiseen työskentelyyn sekä asetettujen tavoitteiden ja mittareiden saavuttamiseen. Palkitseminen toimii hyvänä johtamisen välineenä. (Hakonen ja muut, 2014, s. 15; Hakonen ja Nylander, 2015, s. 11.)

Tutkimus toteutettiin noin tuhat työntekijää työllistävälle julkiselle organisaatiolle. Tämän tutkimuksen taustalla on organisaation tarve löytää välineitä ja menetelmiä

työntekijöiden esille nostamiin johtamisen kehittämiskohteisiin ja esimiestyön kehittämiseen ajan vaatimusten mukaisesti. Näitä kehittämiskohteita edistämällä organisatiossa tavoitellaan johtamisen ja erityisesti lähiesimiestyön laadun kehittämistä työyksikökohtaisesti ja koko organisaation tasolla pidemmällä aikavälillä. Tutkimus tuottaa tietoa tutkittavalle organisaatiolle valmentavan esimiestyön ja aineettoman palkitsemisen hyödyntämisestä työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä valmentavan johtamisen ja aineettomasta palkitsemisen keinoista ja käytänteistä sekä näitä mahdollisesti yhdistävistä tekijöistä. Tämä edellyttää perehtymistä valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan niitä välineitä, menetelmiä ja työkaluja, joita valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen toteuttamisessa työntekijän sitoutumiseksi voidaan hyödyntää lähiesimiehen toimesta. Tutkimusaineiston avulla selvitetään, millaisia kehittämisohdotuksia ja toiveita tutkittavan organisaation henkilöstö nostaa esille valmentavasta johtamisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, ja millaisia näiden osa-alueiden elementtejä työntekijät arvostavat.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia valmentavan johtamisen piirteitä ja käytänteitä henkilöstö nostaa esille esimiestyössä?
- Millaisena työntekijät kuvaavat arvostamansa aineettoman palkitsemisen keinot, ja millä tavoin näitä keinoja tulisi henkilöstön mielestä kehittää?
- Millaisia yhteisiä elementtejä löytyy valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvistä kuvauksista?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä pääkäsitteitä ovat valmentava johtaminen, aineeton palkitseminen ja työntekijän sitoutuminen. Valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen osalta keskitytään erityisesti niihin toimenpiteisiin ja keinoihin, joihin lähiesimies voi omalla toiminnallaan merkittävimmin vaikuttaa.

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, jonka avulla edistetään työntekijän kehittymistä ja oppimista. Esimiehen tehtävänä on kehittää työntekijän kyvykkyyksiä, auttaa häntä oppimaan ja parantamaan suoritustaan. Työntekijän kehittymisen tukemisessa on olennaista kuunteleminen ja kyseleminen sekä esimiehen antama palaute. Keskeistä valmentavassa johtamisessa on esimiehen ja hänen alaisensa välinen vuorovaikutussuhde. (Ellinger ja muut, 2011, s. 71; Kim ja muut, 2013, s. 316.)

Aineeton palkitseminen

Hakonen ja muut (2014, s. 36-39, 211, 233) liittävät aineettomat palkitsemistavat varsinaiseen työhön, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen. Aineettoman palkitsemisen muotoja ovat muun muassa työsuhteen pysyvyys, työajan joustavat järjestelyt (liukuvat työajat, työvuoroluettelot, itse valitut työvuorot, etätyö) sekä työntekijän mahdollisuus koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa aineettoman palkitsemisen osalta eniten tunnustuksen ja palautteen antamiseen, arvostukseen sekä työntekijän mahdollisuuteen vaikuttaa ja osallistua työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin.

Kauhanen (2015, s. 119) jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot sisältävät varsinaisen työn, joustavat työajat, itsensä kehittämisen ja kasvupolut. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat statussymbolit, palaute, työyhteisön

edustaminen sekä julkinen tunnustus. Hakonen ja Nylander (2015, s. 35) korostavat työnantajan ja työntekijän sujuvaa vuorovaikutusta, jolla on merkitystä aineettomassa palkitsemisessa muun muassa palautteeseen ja keskinäiseen arvostukseen.

Työntekijän sitoutuminen

Brownin ja Reillyn (2013, s. 145-148) mukaan sitoutumiselle on löydetty yli 70 määritelmää. Yleisimmin käytetyn määritelmän mukaan olennaista sitoutumiselle on työtyytyväisyys ja työntekijän motivaatio sekä yksittäisten työntekijöiden sitoutuminen suorituksen parantamiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutuminen näkyy työntekijän myönteisenä asenteena organisaatiota ja sen arvoja kohtaan ja johtaa konkreettisesti suorituksen parantamiseen. Sitoutumisen uskotaan olevan avain organisaation tuottavuuteen. Työntekijän sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat johtaminen, esimies, työntekijän päätösvalta ja osallistuminen sekä rehellisyys.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä teoreettisessa osassa tarkastellaan valmentavaa johtamista yleisellä tasolla, valmentavalta esimieheltä vaadittavia ydinosaamisia, valmentamisen hyötyjä ja vaikutuksia sekä sen keskeisiä menetelmiä ja käytännön toteutusta etenkin lähiesimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen toisessa teoreettisessa osassa tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta sekä aineettoman palkitsemisen tavoitteita, keinoja ja vaikutuksia valmentavassa esimiestyössä. Keskeiset menetelmät ja käytännön toteutus kuvataan kirjallisuuden, aikaisempien tutkimusten sekä tieteellisten artikkeleiden pohjalta rakennetussa teoreettisessa viitekehyksessä. Empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus.

Tutkimuksen aineistona hyödynnetään sekundaariaineistoa, eli muiden keräämää aineistoa. Valmis aineisto ei välttämättä sellaisenaan sovellu tehtävään tutkimukseen, vaan sitä voi joutua rajaamaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisiin asioihin. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 186.) Tutkittava organisaatio on toteuttanut samansisältöisen henkilöstökyselyn kolme kertaa ulkopuolisen asiantuntijan avulla, joten tutkimusaineisto oli valmiiksi kerättyä. Vuonna 2014 toteutetun kyselyn vastausaineistot eivät olleet käytettävissä kyselytyökalun päivittymisestä ja aiempien vastausten erilaisesta aineistomuodosta johtuen, ja vuonna 2019 toteutettuun kyselyyn lisättiin yksi kysymysosio, joka ei ollut mukana aiemmin toteutetuissa kyselyissä. Tämän vuoksi tutkimuksessa hyödynnettiin vain uusimman kyselyn vastausaineistoja.

Organisaation henkilöstömäärä on ollut tuhat työntekijää kyselyn toteutushetkellä. Henkilöstökysely toteutettiin internetpohjaisella kyselylomakkeella. Kyselyn vastausprosentti oli 63,5. Kyselyn teemoja olivat työhyvinvointi, työyhteisön toimivuus, johtaminen ja organisaatio työnantajana. Jokaisessa teemassa oli useita väittämää, joiden vastaushetken tilannetta ja väittämän tärkeyttä vastaajan piti arvioida asteikolla 1-5. Valmiiden väittämien lisäksi jokaisessa teemassa oli vapaa palaute -osio, johon vastaajan oli mahdollista kuvata teeman ajankohtaisia ja itselleen tärkeitä asioita.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään henkilöstökyselyn kolmen teeman vapaisiin palautteisiin työntekijöiden kirjoittamia kuvauksia ja vastauksia. Valitut teemat ovat työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatio työnantajana. Teemoista työyhteisön toimivuus jätettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, koska työn painopisteenä on lähiesimiehen ja yksittäisen työntekijän (alaisen) välinen vuorovaikutus. Kaikki edellä mainittuihin kolmeen teemaan annetut vastaukset otetaan huomioon tutkimuksen aineistossa. Aineistoja voisi rajata esimerkiksi työyksiköittäin tai vastaajien iän tai sukupuolen perusteella, mutta tällöin vastauksista ei välttämättä muodostuisi kokonaiskuvaa valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen keinoista ja käytänteistä koko organisaation tasolla ja eri ikäisten työntekijöiden osalta.

Tutkimuksen aineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla. Kyselyn vastausaineistojen avulla kartoitetaan, millaisia valmentavan esimiestyön piirteitä henkilöstö tunnistaa esimiestyössä, ja miten näitä piirteitä kuvataan. Kyselyaineistojen avulla selvitetään, millaisia käytössä olevia aineettoman palkitsemisen keinoja kyselyyn vastanneet arvostavat, ja millä tavoin he toivoisivat näitä keinoja kehitettävän tutkittavassa organisaatiossa. Henkilöstön kuvauksista haetaan myös valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen mahdollisia yhteisiä elementtejä. Henkilöstökyselyn palautteet eli tutkimusaineisto koodataan ja luokitellaan teemoittain. Tutkimusaineisto käydään läpi useaan kertaan. Kun vastauksista esiin nousevat teemat ovat selvillä, kootaan kaikista vastauksista yhteen kunkin teeman alle tulleet näkemykset ja kuvaukset. Osa vastauksista voi sopia useampaan teemaan.

Kyseessä on empiirinen tutkimus, joka koostuu teoriataustasta, tutkimuksen kannalta keskeisimmistä käsitteistä ja ilmiöistä, aiempien tutkimusten esittelystä sekä omasta tutkimuksesta. Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Luvussa 2 käsitellään valmentavaa johtamista ja luvussa 3 aineetonta palkitsemista. Luvussa 4 käydään läpi tutkimukseen liittyvää metodologiaa. Luvussa 5 perehdytään tutkimustuloksiin ja luvussa 6 tehdään johtopäätöksiä keskeisistä havainnoista ja löydöistä. Luvussa 6 pyritään kuvaamaan kehitysehdotuksia tutkittavalle organisaatiolle valmentavan esimiestyön ja aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi työntekijöiden sitouttamisessa.

2 Valmentava johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta

2.1 Valmentavan johtamisen tausta ja määritelmä

Valmentaminen esiintyi johtamisalan kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja 1950-luvulla, jolloin se käytännössä näyttäytyi ylemmän johdon vastuuna kehittää ja opettaa alaisiaan mestari-oppipoika -mallin avulla. Tuolloin painotettiin johtajan valmennustaitoja, joiden avulla kehitettiin työntekijän työssä tarvitsemia taitoja. Myöhemmin 1970-luvun puolivälissä johtamisalan valmentaminen sai vaikutteita urheiluvalmennuksen opeista, ja 1980-luvulla valmentaminen yhdistettiin mentorointiin, urakehitykseen sekä johtamisen ja ryhmäsuorituksen kehittämiseen. Lähestyttäessä 1990-lukua tutkijat keskittyivät valmennukselle sopiviin olosuhteisiin sekä johdon valmentamiseen ulkopuolisten konsulttien avulla. Valmentaminen nähtiin pääasiassa työkaluna tai tekniikkana haluttaessa parantaa työntekijän tai tiimin suoritusta, toiminnan tehokkuutta, erityisiä johtamistaitoja tai ongelmatilanteita. (Evered ja Selman, 1989, s. 20, 29.)

Everedin ja Selmanin (1989, s. 21) käsitys valmentavasta johtamisesta nostaa esiin valmentajan ja valmennettavan välisen kumppanuus- ja vuorovaikutussuhteen. Valmentaminen alkoi tämän jälkeen 1990-luvulla eriytyä kahteen osa-alueeseen, eli työpaikalla tapahtuvaan valmentavaan johtamiseen (manager as a coach, managerial coaching) ja johdon valmentamiseen (executive coaching), joiden keskiössä on vuorovaikutuksen lisäksi suorituksen parantaminen. Tutkijat näkevät valmentavan johtamisen lähinnä organisaation sisäisenä toimintana, jossa lähiesimies auttaa alaistaan oppimaan ja kehittymään, ja johdon valmentamisessa pääasiassa organisaation ulkopuolinen ammattivalmentaja auttaa johtajaa parantamaan henkilökohtaista suoritustaan. (Joo, 2005, s. 464.)

Grant ja Zackon (2004, s. 1) nimeävät kolmanneksi valmentamisen muodoksi valmennettavan henkilökohtaisen potentiaalin maksimointiin tähtäävän elämäntaidon tai -tapojen valmennuksen (life coaching), jossa palveluntuottajana toimii yleensä

ulkopuolinen ammattivalmentaja. Hamlin ja muut (2008, s. 291-295) tarkentavat tämän valmentamisen muodon tavoitteiksi valmennettavan elämänlaadun paranemisen, elämäntietämisen lisäämisen ja henkilökohtaisen kasvun.

Vuonna 2008 Hamlin ja muut (s. 291) löysivät kirjallisuuskatsausta tehdessään 37 erilaista määritelmää valmentamiselle. Vertaillen määritelmiä vertaillaessa tutkijat huomasivat niissä muutamia olennaisia eroja valmennuksen kohderyhmän, tarkoituksen ja menetelmien osalta, joiden pohjalta muodostettiin neljä valmentamisen osa-aluetta. Aiemmin esillä olleiden valmentavan johtamisen, johdon valmennuksen (Joo, 2005, s. 464) ja valmennettavan henkilökohtaisen potentiaalin maksimointiin tähtäävän valmentamisen (Grant ja Zackon, 2004, s. 1) lisäksi Hamlin ja muut (2008, s. 291-295, 298) määrittivät liiketoiminnan valmentamisen osa-alueen. Tutkijoiden mukaan sen avulla voidaan auttaa valmennettavia kehittämään ja edistämään organisaatiotaan, ja saavuttamaan sekä organisaation liiketoiminnalliset että valmennettavan henkilökohtaiset tavoitteet.

Valmentavalle johtamiselle ei ole yleisesti hyväksyttyä yhtenäistä määritelmää (Hagen, 2012, s. 21; Lawrence, 2017, s. 51). Lawrencen mukaan (2017, s. 45) valmentava johtaminen on määritelty kirjallisuudessa joko yleisenä valmennustaitojen ja -kompetenssien kokonaisuutena, omana johtamisalanaan tai johtamisen teoriana. Taulukkoon 1 on koottu valmentavan johtamisen määritelmien moninaisuutta aikajärjestyksessä uusimmasta vanhimpaan.

Taulukko 1. Valmentavan johtamisen määritelmiä (mukaillen Hagen, 2012, s. 22; mukaillen Lawrence, 2017, s. 47).

Dahling, Ritchie Taylor, Chau & Dwight	2016	Valmentava johtaminen on prosessi, jossa esimiehen asettamien tavoitteiden, palautteenannon ja esimerkkinä toimimisen avulla alainen kykenee parantamaan suoritustaan ja kohtaamaan henkilökohtaiset tavoitteensa ja haasteensa.
Hamlin, Ellinger & Beattie	2009	Valmentava johtaminen auttaa yksittäistä työntekijää, tiimiä tai organisaatiota omaksumaan uusia taitoja, lisäämään pätevyyttä ja parantamaan suoritusta sekä varmistamaan yksilökohtaisen tehokkuuden, kehittymisen ja kasvun.
Ellinger, Ellinger & Keller	2003	Valmentava johtaja huolehtii työympäristön kehittämisestä huipputehokkaaksi sellaisilla johtamiskäytännöillä, jotka arvostavat ja tukevat oppimisen mahdollisuuksia.
Peterson & Hicks	1996	Valmentava johtaminen varustaa työntekijät niillä työkaluilla, tiedoilla ja mahdollisuuksilla, joita he tarvitsevat kehittääkseen itseään ja tullakseen tehokkaammiksi.
Kalinauckas & King	1994	Valmentava johtaja auttaa keskustelun ja opastamisen kautta työntekijää ratkaisemaan ongelmia tai hoitamaan työtehtävänsä paremmin. Tavoite on käytännön suorituksen parantamisessa ja tarkoin määrättyjen taitojen kehittämisessä.
Mink, Owen & Mink	1993	Valmentava johtaja luo vuorovaikutussuhteita ja yhteyksiä muihin tehdäkseen uuden oppimisen heille mahdollisimman helpoksi.
Orth, Wilkinson & Benefari	1987	Päivittäisen ja jatkuvan valmentavan johtamisen avulla työntekijää autetaan tunnistamaan mahdollisuudet parantaa suoritusta ja kyvykkyyttä.

Hagen (2012, s. 21) löytää erilaisista valmentavan johtamisen määritelmistä yhteisen elementin, jonka mukaan uusi tieto ja oppiminen auttavat yksittäistä työntekijää, tiimiä tai organisaatiota suoriutumaan aiempaa paremmin ja tehokkaammin. Joissakin valmentavan johtamisen määritelmissä painotetaan mahdollistavaa oppimisprosessia, jonka avulla esimies auttaa alaisiaan parantamaan heidän henkilökohtaisia työsuorituksiaan, tehokkuuttaan ja kyvykkyyttään (Hamlin ja muut, 2008, s. 291; Orth ja muut, 1987, s. 67), tai jonka avulla esimies keskittyy edistämään alaistensa oppimista (Hamlin ja muut, 2009, s. 18). Dahling ja muut (2016, s. 863) painottavat suurempaa prosessimaista toimintamallia, jossa esimies asettaa työntekijälle odotuksia ja tavoitteita, arvioi niitä, palkitsee niiden saavuttamisesta, ja antaa aktiivisesti palautetta.

Beattie ja muut (2014, s. 186-191) jakavat valmentavan johtamisen sitä toteuttavien valmentajien näkökulmasta hierarkkiseen valmentamiseen, vertaisvalmentamiseen, tiimivalmentamiseen ja organisaatioiden rajat ylittävään valmentamiseen. Tutkijoiden mukaan hierarkkista valmennusta toteuttavat käytännössä lähiesimiehet toimiessaan omien alaistensa kanssa ja vertaisvalmennusta yksittäiset johtajat, jotka oppivat toisilta johtajilta jotakin tiettyä yksilöityä tehtävää tai toimintamallia. Tiimivalmentamisessa tiimin tai joukkueen tavoitteet ovat yhdessä sovittuja ja hyväksyttyjä, tiimin jäsenet saavat parhaiten itselleen sopivan roolin tiimissä, ja tiimi saa säännöllistä palautetta valmentajaltaan. Organisaatioiden rajat ylittävä valmentaminen on tutkijoiden mukaan uusin valmentamisen muoto, ja se ilmenee kahden tai useamman organisaation välisenä valmennustoimenpiteisiin liittyvänä yhteistyönä.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 265) korostavat valmentavan johtajan paneutumista alaistensa tukemiseen sekä yksilöinä että ryhmänä. He allekirjoittavat Everedin ja Selmanin (1989, s. 20, 29) näkemyksen valmentamisen tavoitteista parantaa työntekijän tai tiimin suoritusta, toiminnan tehokkuutta tai erityisiä johtamistaitoja, mutta lisäävät tavoitteiksi myös alaisten auttamisen itseohjautuvaan toimintaan ja alaisten kannustamisen innovatiivisuuden rohkeaan käyttämiseen työtä tehdessään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmentavan johtamisen ja esimiestyön päätavoitteena on henkilöstön kehittäminen sekä työntekijöiden oppimisen, kehittymisen ja kasvun mahdollistaminen. Tavoitteena on myös esimiesten johtamistaitojen ja -käytäntöjen kehittyminen ja parantaminen. Valmentavan esimiestyön muita tavoitteita voivat olla organisaatio- tai työyksikkökohtaisesti esimerkiksi työntekijöiden tai tiimin työsuorituksen paraneminen, toiminnan tehokkuuden kasvaminen, laadun kehittäminen, työtyytyväisyyden paraneminen, organisaatioon ja työhön sitoutuminen tai ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Valmentavalla johtamisella on yleisesti vaikutusta esimies-alaissuhteiden kehittymiselle.

Mitä valmentavan johtamisotteen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta ja esimiehiltä? Erilaisten valmentavan johtamisen määritelmien perusteella voi olettaa, että nämä edellytykset liittyvät esimerkiksi valmentavan esimiehen omiin taitoihin, osaamiseen ja asenteisiin sekä valmiuteen muuttaa tai kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään. Organisaatiotasolla valmentavan esimiestyön käyttöönottoa ja tukemista voi edistää ymmärrys siitä, millaisia hyötyjä ja vaikutuksia valmentava johtaminen mahdollistaa organisaatiolle, työyksikölle, esimiehelle ja yksittäiselle työntekijälle.

Valmentavan johtamisen käyttöönottoa voi helpottaa lisäämällä organisaation esimiesten ymmärrystä käytännön työkaluista ja tekniikoista, joilla valmentavaa johtamista toteutetaan. Näihin asioihin pureudutaan työn seuraavissa alaluvuissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään työpaikalla sisäisesti tapahtuvaan valmentavaan lähiesimiestyöhön, joten työstä on rajattu pois muut valmentamisen muodot. Tutkimuksessa ei käsitellä tarkemmin johdon valmennusta, elämäntaidon valmennusta tai organisaatioiden välistä valmennusyhteistyötä. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä vertaisvalmennusta tai tiimivalmennusta, vaan painopiste on lähiesimiehen toteuttamassa työpaikalla tapahtuvassa hierarkkisessa valmennuksessa.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, s. 43) painottavat valmentavan johtajuuden kuulumista kaikille. Se on tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi, ja se perustuu esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen.

2.2 Valmentavaa johtamista tukevat toimenpiteet organisaatiossa

Valmentavan johtamisen onnistunut käyttöönotto ja toteuttaminen edellyttävät alan kirjallisuuden mukaan tiettyjä toimenpiteitä organisaatio- ja esimiestasolla sekä tiettyjä elementtejä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Esimieheltä edellytetään myös valmentavan johtamisen toteuttamiseen tarvittavaa ydiosaamista.

Näitä elementtejä, ydinosamisalueita ja toimenpiteitä kuvataan alaluvuissa 2.2.1-2.2.3. Valmentavan johtamisen käyttöönoton mahdollisia esteitä on esitelty alaluvussa 2.2.4.

2.2.1 Organisaatiotason toimenpiteet

Grant ja Hartley (2013, s. 112) korostavat valmentavan johtamisen sopivuutta organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja kulttuuriin. McCarthy ja Milner (2013, s. 770) painottavat valmentamisen mahdollistavan kulttuurin lisäksi huolehtimista valmentavan johtamisen jokapäiväisestä soveltamisesta. Organisaatio voi edistää valmentavan esimiestyön käyttöönottoa konkreettisten toimenpiteiden avulla; luomalla esimiehille ja työntekijöille koulutus- ja valmennusohjelmia, suunnittelemalla sisäisiä toimintamalleja ja työkaluja sekä rohkaisemalla esimiehiä ottamaan käyttöön parhaiten itselleen sopivimmat välineet ja valmentamisen toimintatavat.

Organisaatiotasolla valmentavan esimiestyön kehittämiseksi täytyy varata aikaa, ja muutoksen toteutumisen kanssa ei voi kiirehtiä. Muutos perinteisemmästä johtamistavasta valmentavaan johtamiseen vaatii aikaa, jotta valmentaminen siirtyy päivittäisiin johtamiskäytänteisiin. Organisaatiossa tulisi varmistaa, että esimiehillä on organisaation luottamus ja tuki kehittää valmennustaitojaan omassa työssään. Johtamiskäytänteiden muutosta voidaan tukea organisaatiossa esimerkiksi mahdollistamalla työssä tapahtuva oppiminen ja johtajien valmennus tai mentorointi. (McCarthy ja Milner, 2013, 775.)

McCarthy ja Milnerin (2013, s. 770) mukaan esimiesasemassa olevan omat myönteiset kokemukset valmennettavana olemisesta kannustavat esimiestä kehittämään omaa valmentavaa johtamisotettaan, joten tutkijat kannustavat organisaatiota panostamaan lähtötilanteessa esimiesten valmentamiseen. Beattie ja muut (2014, s. 196) kehottavat organisaatiota huolehtimaan siitä, että esimiehillä on riittävästi aikaa valmentavaan johtamiseen jokapäiväisessä työssään.

2.2.2 Valmentavan esimiehen ydinosaatukset ja tehtävät

Kim ja muut (2013, s. 316) painottavat McCarthy ja Milnerin (2013, s. 775) tapaan valmentavan esimiestyön käyttöönotossa esimiesten selkeää johtamistapojen muutosta. Perinteisen suoran, kontrolloivan ja määräilevän johtamistyylin sijaan tulee siirtyä henkilöstön kehittämistä tukevaan ja kannustavaan johtamistyyliin, joka osallistaa, voimaannuttaa ja edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Ladyschewsky (2010, s. 293) edellyttäisi, että alaisten valmentaminen tulisi kuulua lähiesimieheltä vaadittavien johtamistaitojen ydinosoitukseen. Mitä ydinosoitusta, taitoja ja ominaisuuksia valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä, ja miten esimies voi toteuttaa valmentavaa johtamista?

Hagen (2012, s. 29) kuvaa valmentavaan johtamiseen vaikuttavina lähtötekijöinä valmennusta toteuttavan esimiehen koulutuksen, motivaation ja ihmissuhdetaidot, jotka muodostavat valmentavan johtajuuden viitekehyksen perustan (kuvio 1). Ihmissuhdetaitoihin kuuluu esimiehen kyky motivoida muita ja kommunikoida tehokkaasti työntekijöiden kanssa. Valmentava esimiesote vaatii etenkin alkuvaiheessa koulutusta ja myöhemminkin jatkuvaa harjoitusta. Edellytyksenä valmentavan toimintatavan käyttöönotolle on esimiehen oma motivaatio ja halu kehittyä, kyky asettua työntekijän tasolle sekä hänen oma toimintansa, taitonsa ja asenteensa. Esimies on itse ratkaisevassa asemassa valmentavan johtamisotteen käyttöönotossa.

Hagenin (2012, s. 30-31) kirjallisuuskatsauksessa valmentava johtaminen perustuu joko esimiehen käyttäytymiseen tai hänen taitoihinsa ja asenteisiinsa. Esimiehen käyttäytymiseen perustuva malli näkyy käytännössä tämän toteuttamina valmennukseen sopivina toimenpiteinä. Käyttäytymiseen pohjautuvassa kehikossa valmentava johtaminen sisältää avoimen vuorovaikutuksen alaisten kanssa, alaisten tiedottamisen organisaatiota ja työtä koskevista asioista, työntekijöiden arvioimisen, haastamisen ja voimaannuttamisen, kehittymisen ja oppimisen mahdollistamisen, auttamisen tilanteiden ja ongelmien ratkaisemisessa, tärkeiden tehtävien delegoimisen työntekijöille, tarkoituksen kehittä-

uusia taitoja sekä palautteen antamisen ja pyytämisen. Hagenin kuvaama esimiehen käyttäytymiseen ja toimintaan pohjautuva toimintamalli toimii osana tämän tutkimuksen valmentavan johtamisen viitekehystä (kuvio 1). Hagenin esittämään toimintamalliin Richardson (1998, s. 55) lisäisi alaisilta kyselemisen ja alaisten kuuntelemisen, ja hän korostaakin esimiehen todellista läsnäoloa alaisten kohtaamisessa. Törmälä ja muut (2015, s. 98) painottavat Richardsonin tapaan valmentavan esimiehen konkreettista läsnäoloa alaistensa päivittäisessä työssä, jolloin tuen antaminen henkilöstön kehittymiselle on mahdollista.

Valmentava esimies tarvitsee Orthin ja muiden (1987, s. 69-72) mukaan hyviä havainnointi- ja analysointitaitoja, haastattelutaitoja ja palautteen antamisen taitoja. Havainnoinnilla tarkoitetaan työntekijän työsuorituksen ja hänelle asetettujen tavoitteiden ja odotusten vertaamista keskenään. Tarvittaessa työntekijää autetaan itse näkemään tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavat tekijät. Analyttinen toimintatapa auttaa tunnistamaan mahdollisuudet, joiden avulla työntekijä voi laajentaa taitojaan ja parantaa suoritustaan. Palautteen antamisen tulisi auttaa työntekijöitä laajentamaan osaamistaan ja parantamaan suoritustaan. Haastattelutaidot kuvaavat valmentajan osaamista kysyä oikeita kysymyksiä oikealla tavalla sekä kuuntelemisen taitoa, jota useimmat johtajat joutuvat aktiivisesti harjoittelemaan.

McCarthy ja Milner (2013, s. 771) pitävät tärkeän valmentajan osaamista kysyä oikeita kysymyksiä. Kysymyksenasettelun avulla alaista autetaan miettimään itse työnsä tavoitteita, odotuksia ja ratkaisuja. Tämän toimintatavan avulla voidaan mahdollistaa työntekijän kehittyminen myös hänen omien tavoitteidensa ja odotustensa mukaisesti. Useat valmentamisen teoriat korostavat voimakkaasti tavoitteiden asettamista ja valmentajan roolia selkeiden odotusten asettajana.

Ellinger ja muut (2003, s. 443-444) lisäävät aiemmin mainittujen kysymystenasettelun, palautteenannon ja odotusten asettamisen lisäksi tärkeiksi valmentavan esimiehen taidoiksi esteiden poistamisen, palautteen pyytämisen omasta toiminnastaan sekä

näkökulmien laajentamisen. Esteiden poistamisella tarkoitetaan kaikkien niiden resursien, tietojen ja materiaalien tarjoamista alaisille, jotka mahdollistavat heidän oppimisensa poistaen samalla mahdollisia oppimisen esteitä. Valmentava esimies pyytää säännöllisesti palautetta alaisiltaan ja on kiinnostunut siitä, millä tavoin alaiset kokevat oman kehittymisensä valmennuksen avulla. Näkökulmien laajentaminen on tärkeä esimiesosaamisen alue, jotta alaiset saadaan näkemään ja ajattelemaan työn tekemistä erilaisista näkökulmista. Taitava valmentaja lähestyy oppimistilanteita yksilö- ja tapauskohtaisesti.

Evered ja Selman (1989, s. 23-24) korostavat valmentavassa johtajuudessa esimiehen roolia kumppanuuksien kehittäjänä, vastaanottavaisuutta ja myötätuntoa työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden yksilöllisyyden huomioon ottamista sekä valmentajan omaa voimakasta tahtotilaa valmentamiseen. Suonsivu (2011, s. 158-160) määrittelee valmentavan johtajan ominaisuuksiksi luotettavuuden, tasapuolisuuden, myötätuntoisuuden ja kollektiivisen vastuuntuntoisuuden. Valmentavan johtajan käyttäytymisessä korostuvat kuuntelutaidot ja ihmisten kohtaamisen taito. Valmentava johtaja oppii itse palautteesta ja sitoutuu yleensä vahvemmin niin henkilökohtaisiin, ammatillisiin kuin organisaationkin tavoitteisiin.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, s. 26) ovat koonneet eri tutkijoiden näkemyksiä valmentavalta johtajalta vaadittavista ydinosaamisista ja jakaneet ne johtamistehtävän perusteella kolmeen kategoriaan; perustan luojaan ja kohtaajaan, vuorovaikuttajaan ja kehittymisen mahdollistajaan. Tässä luvussa esitelty valmentavan johtajan ydinosaamiset on esitetty Ristikankaan ja Ristikankaan määrittelemien johtamistehtävien kategorioiden pohjalta (taulukko 2).

Taulukko 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (mukaillen Ristikangas ja Ristikangas, 2010, s. 26).

Valmentavan johtajan ydinosaaminen johtamistehtävittäin
Perustan luoja ja kohtaaja <ul style="list-style-type: none"> • välittömyys ja nöyryys • kyky asettua toisen asemaan • toisten kunnioittaminen • odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja <ul style="list-style-type: none"> • kuuntelutaito • kysymysten tekemisen taito • kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
Kehittymisen mahdollistaja <ul style="list-style-type: none"> • havainnointi- ja analyysitaito • kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • linjakkuus ja jämäkkyys

Valmentavan johtamisotteen hyödyntäminen käytännössä vaatii esimieheltä erilaisia taitoja, ominaisuuksia ja toimenpiteitä. Näistä useimmat ovat opittavissa koulutuksen ja käytännön toiminnan avulla, muuttamalla aiemmin opittuja toimintatapoja ja motivoitumalla oman toiminnan muutoksen toteuttamiseen. Valmentava johtaja voi harjoittaa taitojaan osallistumalla alaistensa arkeen työpaikalla ja varaamalla aikaa vuorovaikutukselle.

2.2.3 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Valmentavan johtamisen yhtenä edellytyksenä on esimiehen ja alaisen välinen suhde ja yhteys, heidän välisensä luottamus ja kunnioitus (McCarthy ja Milner, 2013, s. 770), keskinäinen avoin vuorovaikutus (Ellinger ja Kim, 2014, s. 130; Ladyshevsky, 2010, s. 293) sekä alaisten kuunteleminen ja heidän ideoidensa ja mielipiteidensä huomioon ottaminen työtä koskeissa asioissa (Park ja muut, 2008, s. 6).

Everedin ja Selmanin (1989, s. 21) lisäksi useat muut tutkijat ovat todenneet esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen olevan valmentavan johtajuuden ytimessä.

Vuorovaikutukseen kuuluvat olennaisesti kuuntelu, kysely ja rakentava palaute työsuorituksesta (Ellinger ja muut, 2011, s. 71; Kim ja muut, 2013, s. 316). Valmentamiseen liittyvän vuorovaikutuksen avulla voidaan parantaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (McLean ja muut, 2005, s. 163), ja monet tutkijat näkevät valmennuksen johtamiskäytäntöjen ja henkilöstön kehittämisen ytimenä (Hamlin ja muut, 2008, s. 295).

Valmentava johtaja panostaa esimies-alaissuhteen rakentamiseen ja kehittämiseen ja huolehtii, että hänellä on riittävästi aikaa sen tekemiseen. Tuloksena on esimiehen ja alaisen välinen rehellisyys, vilpittömyys ja aitous, jotka ovat olennaisia tekijöitä esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen ja vuorovaikutussuhteen rakentumiselle. (Ladyshevsky, 2010, s. 300.)

2.2.4 Valmentavan johtamistavan käyttöönoton esteitä organisaatiossa

Valmentavan johtamistavan käyttöönottoon saattaa liittyä organisaatiosta tai yksilöistä johtuvia rajoitteita tai esteitä. Organisaatio ei tue tai panosta valmentavaan esimiestyöhön, tai esimiehiä ei palkita työntekijöiden kehittämisestä, jolloin he eivät motivoitu uudesta valmennusroolistaan. Esimiehet eivät välttämättä tunnista valmennuksen hyötyjä itselleen tai alaisilleen. (McLean ja muut, 2005, s. 160.) Beattie ja muut (2014, s. 196) lisäävät rajoittavina tekijöinä ylimmän johdon tuen puutteen valmentamiselle ja työntekijöiden pakottamisen valmentamiseen tai valmennettavaksi. Valmentavan esimiestyön tulee perustua vapaaehtoisuuteen.

Valmentavalla lähiesimiehellä on useita esimiesrooliin kuuluvia tehtäviä, jonka vuoksi ajan löytäminen valmennukselle voi olla haastavaa (Beattie ja muut, 2014, s. 196; Ladyshevsky, 2010, s. 294). Suonsivu (2011, s. 156) huomioi organisaatio- ja esimiestasojen lisäksi myös yksittäisen työntekijän vastuun omasta kehittämisestään ja hänelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Työntekijöiden haluttomuus tämän vastuun

ottamiseen ja itsensä johtamiseen saattavat olla esteenä valmentavan johtamistavan käyttöönotolle.

2.3 Valmentavan johtamisen vaikutukset

Suonsivu (2011, s. 152) nimeää valmentamisen yhdeksi johtajan työkaluksi, jota hyödynnetään kun tavoitellaan muutoksia työkalutuuuriin, toimintaan tai johtajuuteen. Valmentamisen ajankohtaisuuteen vaikuttavat muuttuvan työelämän ja työn vaatimusten monimutkaistuminen. Kilpailu osaavasta ja koulutetusta henkilökunnasta, eläkkeelle siirtyminen, työn merkityksellisyyden kasvaminen työntekijälle, sitoutuminen sekä yksilö- ja organisaatiotason kehittymistarpeet lisäävät valmentamisen ajankohtaisuutta.

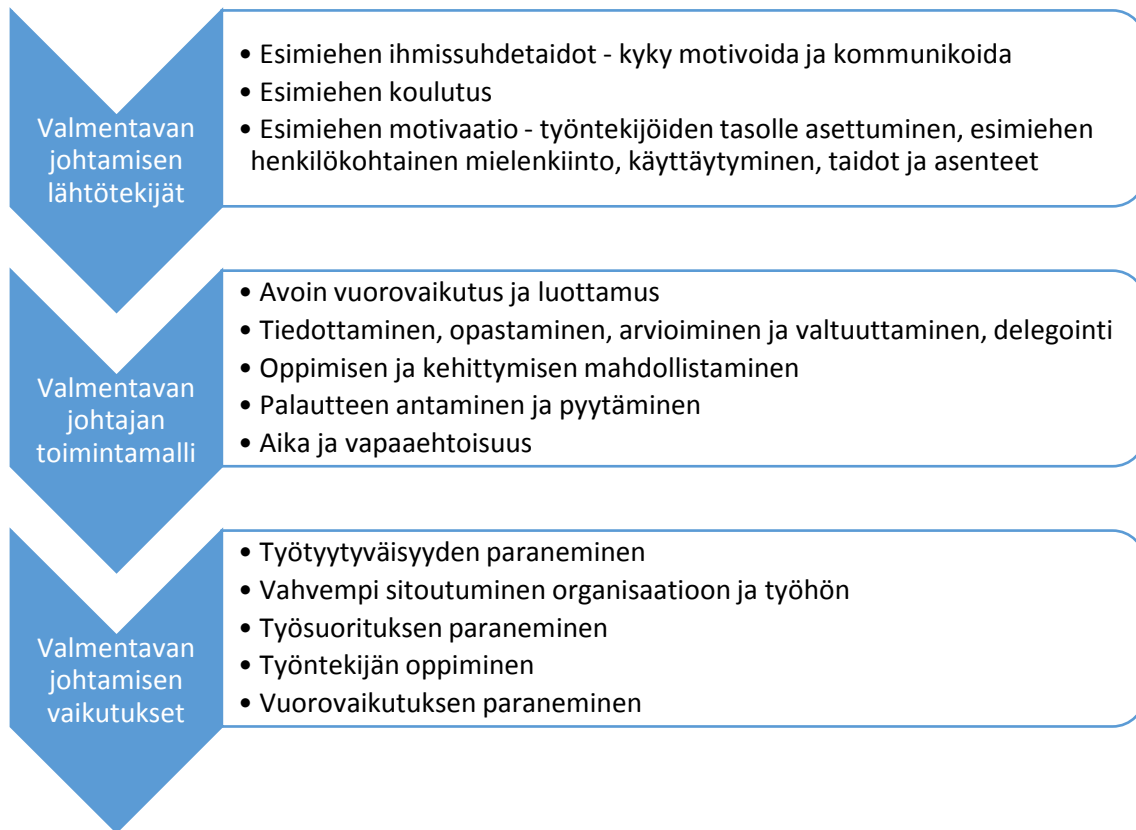
Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa alaisten ja organisaation tuloksellisuuteen. Yksittäiset työntekijät ja organisaatioiden työyksiköt saavat parempia suorituksia aikaan valmentavan johtamisen avulla. Paremmat suoritukset vaikuttavat laajemmassa mittakaavassa suoraan organisaation tuottavuuteen ja tulokseen. Valmennuksen laadulla on merkittävä vaikutus saavutettaviin tuloksiin. (Evered ja Selman, 1989, s. 20.) Lawrencen (2017, s. 43) näkökulma valmentavan johtamisen hyötyihin on ennen kaikkea oppimisen mahdollistaminen. Valmentaminen mahdollistaa valmennettavan oppimisen ja kehittymisen omissa taidoissaan, mutta samalla valmentaminen parantaa myös valmentajan omaa johtamisosaamista.

Kalkavan ja Katrinli (2014, s. 1144-1145) kuvaavat tutkimuksensa tuloksena useita vaikutuksia, joita saatiin aikaan valmentamisen johtamisen avulla. Työntekijöiden työsuorituksen ja työtyytyväisyyden paranemisen lisäksi valmentava johtaminen auttoi työntekijöitä ymmärtämään paremmin rooliaan työyhteisössä ja vaikutti myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen omaa esimiestään kohtaan. Välittömiä vaikutuksia todettiin olevan myös työhön ja organisaatioon sitoutumisessa. Useat muut tutkijat ovat todenneet

valmentavalla johtamisella olevan samoja vaikutuksia. Valmentavalla johtamisella on todettu olevan vaikutuksia työntekijän asenteisiin. Valmennusta saavat työntekijät ovat tyytyväisempiä, motivoituneempia ja tehokkaampia kuin ne työntekijät, jotka eivät ole valmennusta saaneet. (Kim ja muut, 2013, s. 315.)

Hagen (2012, s. 29) mainitsee muina valmennuksen hyötyinä työmoraalin kasvamisen, laatuun sitoutumisen sekä vuorovaikutuksen paranemisen, jonka myös Suonsivu (2011, s. 160) on todennut. Valmentaminen parantaa valmentavan johtajan ja hänen alaistensa välistä suhdetta (McCarthy ja Milner, 2013, s. 770). Ellingerin ja muiden (2003, s. 452) toteuttaman tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen parani, kun lähiesimiehet hyödynsivät aktiivisesti valmentamista työssään ja pyrkivät kehittämään työntekijöistään huippu-osaajia. Saman on todennut Suonsivu (2011, s. 160), joka edellä mainitun lisäksi korostaa työntekijän sitoutumisessa valmentavan johtajan kuuntelevaa ja tilaa antavaa johtamistapaa.

Valmentavan johtamisen lähtötekijät, toimintamalli ja vaikutukset lähiesimiehen näkökulmasta on koottu valmentavan johtamisen viitekehykseen (kuvio 1). Valmentavan johtamisen lähtötekijöitä ja valmentavan esimiehen toimintamallia on avattu tarkemmin alaluvussa 2.2.2 ja vaikutuksia tässä luvussa.



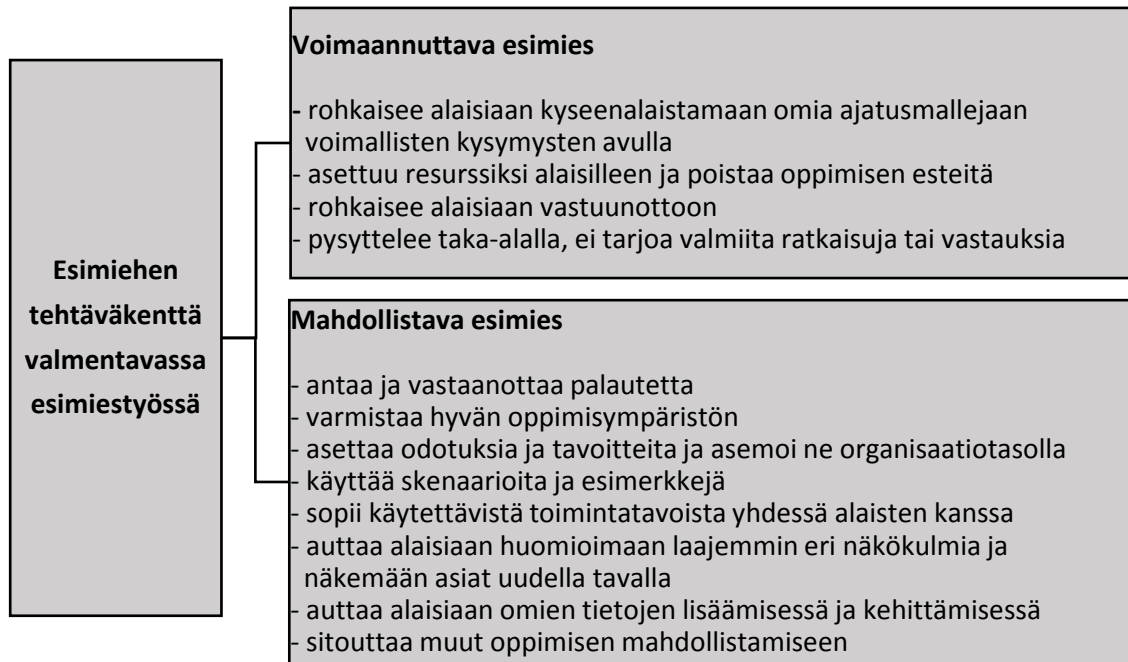
Kuvio 1. Valmentavan johtamisen viitekehys lähiesimiehen näkökulmasta (mukaillen Beattie ja muut, 2014, s. 196; mukaillen Hagen, 2012, s. 29).

Hyvästä valmennuksesta hyötyvät niin työntekijä, esimies kuin organisaatiokin. Työntekijän näkökulmasta henkilökohtainen ja ammatillinen osaaminen syvenevät, työtyytyväisyys lisääntyy, esimies-alaissuhde paranee ja työntekijän yksilöllisyys korostuu. Esimiehen näkökulmasta johtajan osaaminen ja ammattitaito kehittyvät, esimies-alaissuhde ja vuorovaikutus paranevat, oppiminen mahdollistuu ja työ on laadukkaampaa. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon lisääntyy ja laajassa mittakaavassa organisaation tuottavuus, tulokset ja kilpailukyky paranevat.

2.4 Valmentavan esimiestyön käytännön työkalut

Palautteen antaminen, kannustaminen, palkitseminen ja henkilöstön sitouttaminen ovat johtamisen perustyökaluja (Sinokki, 2016, s. 264). Valmentava johtaja hyödyntää työvälineinään tavoitteiden ja odotusten asettamista ja selkiyttämistä alaisensa kanssa, alaisen kuuntelemista ja heidän kanssaan käytäviä keskusteluja, kysymysten esittämistä, havainnointia ja rakentavaa palautetta (Ellinger ja Bostrom, 1999, s. 758; McCarthy ja Milner, 2013, s. 774).

Ellinger ja Bostrom (1999, s. 758) jakavat valmentavan johtajuuden kahteen johtamistapaan käytännön esimiestyössä, jota Ellinger ja muut (1999, s. 116-117) ovat täydentäneet. **Voimaannuttavalla johtamistavalla** (empowering cluster) esimies kannustaa ja motivoi alaisiaan oppimaan ja kehittymään sekä antaa alaisilleen työhön liittyviä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Voimaannuttava johtaja ei tarjoa valmiita vastauksia tai ratkaisuja, vaan pyrkii lisäämään työntekijän itseohjautuvuutta ja neuvoo tarvittaessa. Esimies ohjaa alaisiaan kysymysten avulla ja toimii resurssina alaisilleen. **Mahdollistavalla johtamistavalla** (facilitating cluster) vaikutetaan työntekijän oppimista edistävän ympäristön toteuttamiseen ja oppimista tukevien välineiden varmistamiseen. Mahdollistavassa johtamistavassa esimies tarjoaa ohjausta ja tukea alaisensa oppimiselle ja kehittymiselle. Mahdollistavaa johtamistapaa hyödyntävä esimies auttaa työntekijää uusien näkökulmien muodostamisessa, asettaa selkeitä odotuksia ja antaa palautetta. Nämä voimaannuttavaan ja mahdollistavaan johtamistapaan kuuluvat tehtävät on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Valmentavan esimiehen tehtäväkenttä (mukaillen Ellinger ja Bostrom, 1999, s. 758).

Grantin ja Hartleyn (2013, s. 110-111) mielestä esimiehet voivat kehittää omaa valmentavaa johtamistyyliään monin eri tavoin päivittäisessä työssään. Esimiehen oma käyttäytyminen työpaikan eri tilanteissa vaikuttaa muihin työntekijöihin, joten omaa käytöstään esimerkiksi paineen alaisuudessa kannattaa reflektoida. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten kuuntelee alaisiaan ja millä tavoin keskittyy työntekijään vuorovaikutustilanteessa. Työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet työn tekemisessä on hyvä huomioida, koska työntekijät työskentelevät parhaiten ollessaan tietoisia omista vahvuuksistaan.

Kiireisten päivien aikana valmentavan esimiehen tulee varata työpäivään riittävästi taukoja, koska ne mahdollistavat paremmin valmentavan esimiestyön toteuttamisen ja positiivisen asennoitumisen muihin työntekijöihin kuin kiireessä. Valmentava esimies asettaa alaistensa kanssa heille tarkoin määritellyjä päämääriä, suhtautuu niiden saavuttamiseen joustavasti, tarkistaa yhdessä työntekijän kanssa päämäärien saavuttamista ja kykenee tarvittaessa muuttamaan niitä. Valmentava esimies valmentaa

myös itse itseään – reflektoi omaa toimintaansa, ottaa kantaa, asettaa itselleen päämääriä ja parantaa omaa toimintaansa jatkuvasti. (Grant ja Hartley, 2013, s. 110-111.)

Carlsson ja Forssell (2017, s. 44-45) toteavat, että valmentavalla esimiehellä on käytössään muitakin hyvin käytännönläheisiä valmentamisen toimenpiteitä. Kahdenkeskisissä etukäteen sovituissa valmennuskeskusteluissa valmennettavan henkilökohtaiset tavoitteet lyödään lukkoon yhdessä. Virallisissa esimies-alaiskeskusteluissa käydään läpi sekä esimiehen että alaisen asettamat tavoitteet esimerkiksi tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämiseksi. Jokapäiväisissä vapaamuotoisissa keskusteluissa aihepiiri ilmenee yleensä spontaanisti, keskustelun käymistä ei ole ennalta sovittu ja keskustelupaikka saattaa tulla esille missä tahansa kohtaamisen mahdollistavassa tilassa. McCarthy ja Milner (2013, s. 768) lisäävät esimiehen ja alaisen välisiin säännöllisiin keskusteluihin huomion, että niissä tulisi aina käydä läpi yksilökohtaisten tavoitteiden lisäksi organisaatiota-son tavoitteita.

Carlssonin ja Forssellin (2017, s. 44-45) sekä McCarthy ja Milnerin (2013, s. 768) näkemyksissä valmentavasta johtamisesta korostuvat esimiehen ja alaisen kohtaaminen, vuorovaikutus ja tavoitteiden asettaminen. Kauhanen (2015, s. 82) lisää valmentavassa johtamisessa käytäviin esimies-alaiskeskusteluihin vielä muitakin tärkeitä osa-alueita, kuten alaisen saavuttamien tulosten arvioinnin, toimenkuvan läpikäynnin sekä alaisen kehittämistarpeiden määrittämisen.

Viitalan ja Koivusen (2011, s. 177) suosituksena käytännön valmentavan esimiestyön kehittämiseen on organisaation esimiesten työkuviin selkiyttäminen ja tarvittaessa työkuviin karsiminen niin, että esimiestyölle jää riittävästi aikaa. Tutkijat korostavat hyvän esimiestyön toteuttamiseksi vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä, jossa spontaaniin kanssakäymiseen, palavereihin ja yksittäisten ihmisten kuuntelemiselle ja vuorovaikutukselle on mahdollistettava riittävä ajankäyttö.

Vasta vähän aikaa valmentavaa johtamisotetta hyödyntänyt esimies saattaa kokea alkuun vaikeuksia alaisensa kanssa käytävissä valmennuskeskusteluissa ja keskustelun etenemisessä. Pidempään valmentavassa esimiestyössä olleet suosittavat tällöin keskittymään valmennettavaan ja hänen huolelliseen kuuntelemiseensa. Alaista voi rohkaista kertomaan enemmän ja laajemmin hänen esille nostamaan asioista, jolloin niihin löytyy usein enemmän näkökulmia. (McCarthy ja Milner, 2013, s. 774.)

Sydänmaanlakka (2016, s. 35) listaa seitsemän olennaista painopistettä hyvästä yksilöiden johtamisesta; (1) tavoitteiden asettaminen, (2) ohjaaminen ja tukeminen, (3) palautteen antaminen, (4) osaamisen kehittäminen, (5) kommunikointi, (6) motivointi ja (7) omalla esimerkillä johtaminen. Sydänmaanlakan listaamat esimiehen toimintaa ohjaavat painopisteet kokoavat eri tutkijoiden näkökulmat valmentavasta johtamisesta.

3 Aineettoman palkitsemisen hyödyntäminen valmentavassa esimiestyössä

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Moision ja muiden (2006, s. 17) palkitsemisen määritelmä on yksinkertaisuudessaan työsuorituksesta saatava korvaus, mutta määritelmään kuuluvat kaikki ne asiat, mitkä koetaan palkitsevaksi, kannustavaksi, motivoivaksi ja sitouttavaksi taloudellisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla voidaan tukea organisaation strategiaa, tavoitteita ja arvoja. Tällöin puhutaan strategisesta palkitsemisesta. (Hakonen ja muut, 2014, s. 14.)

Palkitsemisen kokonaisuus strategian jalkauttamisen muotona helpottaa esimiehiä avaamaan työntekijöille heihin kohdistuvia odotuksia, asettamaan tavoitteita ja motivoimaan toimintaan, jota vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaisilla palkitsemismuodoilla on tavoiteltuja vaikutuksia vain siinä tapauksessa, mikäli organisaation johto on aktiivinen avaamaan sen tavoitteita ja keinoja. Johdon tulee myös suhtautua palkitsemiseen myönteisesti ja korostaa sen merkitystä organisaatiossa, sekä kannustaa lähiesimiehiä käyttämään palkitsemisen keinoja aktiivisesti ja tehokkaasti. (WorldatWork, 2020a, s. 4.)

Palkitsemisammattilaisten kansainvälinen yhdistys WorldatWork (2020a, s. 2) määrittelee kokonaispalkitsemisen organisaation strategiaksi houkutella, motivoida, pitää ja sitouttaa työntekijät organisaatioon. Kokonaispalkitseminen esitellään työkalupakkina, jonka avulla organisaatiossa valitaan työntekijöille tarjottavat palkitsemiskeinot sen arvoihin pohjautuen. Valittuja palkitsemiskeinoja käyttämällä tavoitellaan tyytyväisiä, sitoutuneita, motivoituneita ja tuottavia työntekijöitä, jotka vastavuoroisesti mahdollistavat organisaation hyvät suoritukset, kehittymisen, tulokset ja menestymisen. Työntekijöitä arvostetaan ja heitä palkitaan hyvistä suorituksista. Yhdistyksen esittelemä malli

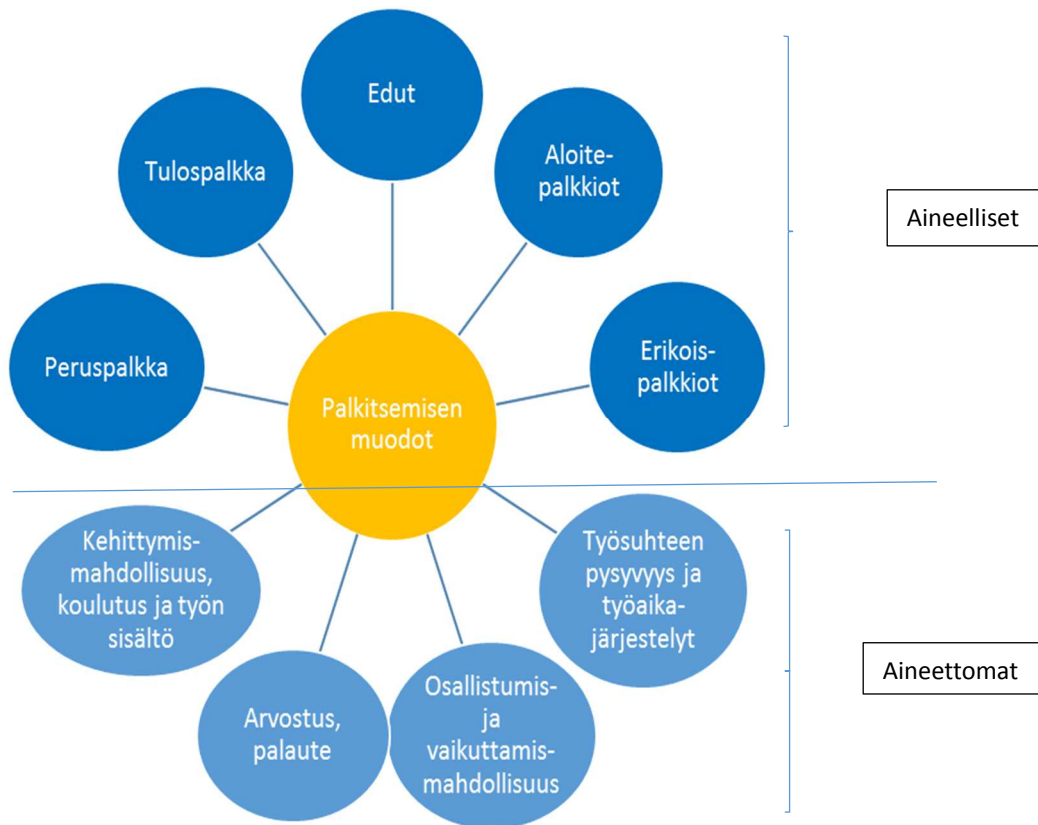
sisältää viisi osa-aluetta: palkat ja muut rahalliset korvaukset, edut, työntekijän hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät asiat työssä ja vapaa-ajalla, tunnustukset ja palautteet sekä työntekijän kehittymisen ja uralla etenemisen mahdollisuudet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Palkitsemisen kokonaisuudesta on kehitetty suomalainen malli, jonka osa-alueet on kerätty kuvioon 3. Suomalaisen palkitsemiskokonaisuuden malliin kuuluu sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen keinoja. Koska mallista on haluttu kehittää käyttökelpoinen johtamisen väline, siinä on luovuttu kaiken kattavasta palkitsevien keinojen luetteloimisesta. (Hakonen ja muut, 2014, s. 14, 35, 49.) Mallissa on paljon samoja elementtejä kuin WorldatWork-yhdistyksen palkitsemisen kokonaisuudessa. Molemmat mallit kuvaavat palkitsemista organisaation ja työntekijän välisenä kokonaisuutena, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kokonaispalkitsemisen tarkoituksena on monipuolistaa palkitsemista niin, että se sopii ja on merkityksellinen kaikille työntekijätasoisille ja eri työtehtäviin (Schlechter ja muut, 2015, s. 278).

Kokonaispalkkauksen runko muodostuu aineellisista palkitsemismuodoista, joihin kuuluvat peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Hakonen ja muut (2014, s. 202, 211, 233) määrittelevät työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyt tärkeimmiksi aineettoman palkitsemisen keinoiksi, kun tavoitellaan uusia työntekijöitä tai halutaan motivoida ja pitää nykyiset työntekijät eli sitouttaa työntekijät organisaatioon. Työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat palkitsemistapoja, joihin esimies voi eniten vaikuttaa omassa päivittäisessä johtamistyössään. Aineellisia ja aineettomia palkitsemismuotoja on koottu kuvioon 3.

Moisio ja muut (2006, s. 17) liittävät aineettoman palkitsemisen kokonaisuuteen pääosin samoja elementtejä kuin WorldatWork (2020a, s. 2) sekä Hakonen ja muut (2014, s. 202, 211, 233), mutta pitävät tärkeänä myös itse työn sisältöä, esimiestyötä, johtamista, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. Schlechter ja muut (2015, s. 278-279) yhtyvät Moision ja muiden (2006, s. 17) näkökantaan työntekijän kehittymisen ja urakehityksen

mahdollistamisesta. Kehittymisen mahdollistaminen sisältää oppimiskokemuksia, jotka on suunniteltu parantamaan työntekijän taitoja ja kyvykkyyksiä. Urakehityksen mahdollistaminen helpottaa työntekijöitä saavuttamaan omat uratavoitteensa. Nämä tekijät edesauttavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, koska heidän henkilökohtainen kehittämisensä mahdollistuu ja toteutuu.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ja muut, 2014, s. 36).

Brown (2014, s. 147-148) suosittelee siirtymistä yleisestä, kankeasta ja yksitoikkoisesta kokonaispalkitsemisesta joustavuutta mahdollistavaan fiksuun palkitsemiseen. Fiksun palkitsemisen lähestymistavassa kiinnitetään huomiota yksinkertaisesti ja selkeästi muuttamaan ydinarvoon ja periaatteeseen, joihin palkitsemisessa keskitytään. Lähestymistavassa keskitytään näkyvän vaikutuksen mittaamiseen, korostetaan enemmän työntekijän sitoutumiseen tähtääviä palkitsemisen toimenpiteitä sekä lisätään avointa vuorovaikutusta ja palkitsemisen johtamista lähiesimiesten toimesta. Työntekijöiltä kysytään

heidän mielipiteitään, heidän annetaan osallistua ja heitä arvostetaan. Organisaatiossa huomioidaan erilaiset työntekijät ja erilaiset palkitsemistoiveet. Edellä mainittujen toimenpiteiden avulla työntekijöiden suoriutumista ja sitoutumista organisaatioon voidaan parantaa. Aineettoman palkitsemisen periaatteita ei kannata kopioida kilpailijoilta, vaan mieluummin pyrkiä erottumaan niiden avulla.

Tässä työssä keskitytään aineettomaan palkitsemiseen ja sen keinoihin, koska yksittäisellä lähiesimiehellä on juuri näihin palkitsemisen muotoihin eniten vaikutusvaltaa päivittäisessä johtamistyössään.

3.2 Aineettoman palkitsemisen tavoitteet ja keinot

Organisaatio tavoittelee myönteisiä vaikutuksia erilaisten palkitsemiskeinojen avulla. Palkitsemiskeinoja käyttämällä voidaan tavoitella halutunlaista osaavaa henkilöstöä, pyrkiä sitouttamaan nykyiset osaajat organisaatioon sekä motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin työssä. Muita palkitsemisen tavoitteita voivat olla muun muassa innostuksen lisääminen, tarvittavan osaamisen kehittäminen, yhteistyön lisääminen sekä tuottavuuden ja kannattavuuden parantaminen. Palkitsemalla tavoitellaan usein myös hyvän työnantajakuvan saavuttamista. (Hakonen ja muut, 2014, s. 15, 35, 57.) Nämä organisaatiotason palkitsemisen tavoitteet ovat linjassa Moision ja muiden (2006, s. 21) tutkimuksessa ilmenneiden tavoitteiden kanssa.

Kauhasen (2015, s. 106) mukaan palkitseminen on johtamisen väline, jolla kannustetaan työntekijöitä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Onnistunut palkitseminen tukee organisaatiota menestymään, mutta palkitsemisperusteiden tulee olla oikein ja tarkoin valittuja. Kauhanen (2015, s. 119) toteaa, että juuri aineettoman palkitsemisen keinot ovat usein osoittautuneet parhaimmiksi ja työntekijöitä motivoivimmiksi.

Kauhanen jakaa (2015, s. 119-123) aineettoman palkitsemisen keinot urapalkkioihin ja sosiaalsiin palkkioihin. Urapalkkioihin sisältyy mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, joustavat työajat, työn tuunaaminen, etätyömahdollisuudet ja kasvupolun mahdollistaminen organisaatiossa. Työnantajaorganisaatio voi mahdollistaa työntekijän kehittymisen ja koulutuksen joko osittain tai kokonaan työajan puitteissa, maksamalla kurssimaksut työntekijän puolesta tai hankkimalla oppimismateriaaleja. Kauhasen nimeämiä sosiaalisen palkkion muotoja ovat esimerkiksi esimiehen antama palaute, tunnustus ja kannustus. Hakonen ja muut (2014, s. 202, 211, 233) kuvaavat samankaltaisia käytännön palkitsemiskeinoja. Työajan järjestelyjen avulla työntekijälle voidaan tarjota osa-aikatyötä, liukuvaa työaika ja etätyömahdollisuuksia. Työntekijät voivat päästä itse valitsemaan parhaiten itselleen sopivat työvuorot tai esittää toivomuksiaan työvuoroluetteloita tehtäessä.

Schlechter ja muut (2015, s. 278-279) lisäävät aineettoman palkitsemisen keinoihin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen siten, että organisaation käytännöt, periaatteet ja ohjelmat tukevat työntekijän mahdollisuuksia menestyä sekä työssä että sen ulkopuolella. He pitävät Kauhasen (2015, s. 119-123) tapaan tärkeänä aineettoman palkitsemisen keinona erityisen tunnustuksen antamista työntekijöille. Tunnustus kohdistetaan työntekijän toimintaan, aikaansaannoksiin, käyttäytymiseen ja suoriutumiseen. Hakonen ja muut (2014, s. 16) pitävät merkittävimpinä ja edullisimpina palkitsemistapoina tunnustuksen ja palautteen antamista. Carlsson ja Forssell (2017, s. 119-120) ovat paneutuneet oivaltavaan valmentamiseen, jossa tunnustuksen antamista painotetaan. Tunnustuksen antamisen tulkitaan olevan positiivisen palautteen muoto, ja sen hyöty on henkilön kehittymisessä ja onnistumisessa. Oivaltavassa valmentamisessa huomio kiinnittyy tunnustuksen antamiseen siitä, mitä esimies näkee valmennettavassaan sen sijaan, että huomio kiinnittyisi vain hänen tekoihinsa.

Hakonen ja muut (2014, s. 233, 236, 243) painottavat tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä palkitsemistapoja, joita ovat tutkimuksen mukaan etenkin osallistumis- ja

vaikutusmahdollisuudet sekä työntekijöiden arvostaminen. Nämä ovat myös aineettoman palkitsemisen keinoista sellaisia, joihin esimies voi eniten vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Osallistumisella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja vaikutusmahdollisuuksilla sitä, minkä verran työntekijä voi vaikuttaa omaan työhön, työtahtiin, työmenetelmiin ja omaan palkitsemiseen. Esimies voi toteuttaa työntekijöiden osallistamista kysymällä yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä, keskustelemalla tärkeistä asioista pienemmissä ryhmissä, pyytämällä aloitteita ja ehdotuksia, pitämällä säännöllisiä kokouksia ja kutsumalla vapaaehtoisia työntekijöitä yhteen ratkomalla työhön liittyviä ongelmatilanteita. Osallistaminen on hyvä tapa saada työntekijät mukaan asioiden valmisteluun jo aikaisessa vaiheessa, hyödyntää heidän asiantuntemustaan ja lisätä tietoa organisaatiossa meneillään olevista asioista. Arvostaminen näkyy esimiehen kykyinä tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä ihmisten erilaisuus sekä esimiehen tapana kohdella henkilöstöään. Nämä kaikki aineettoman palkitsemisen keinot edellyttävät esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta sekä esimiehen läsnäoloa ja näkymistä työpaikalla työntekijöiden parissa. (Hakonen ja muut, 2014, s. 233, 236, 243.)

WorldatWork (2020b, s. 2) on listannut internet-sivuilleen mittavan luettelon erilaisista palkitsemisen keinoista. Luettelossa on mainittu yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona valmentava esimiestyö. Valmentavaan esimiestyöhön liittyvinä muina aineettoman palkitsemisen keinoina on mainittu muun muassa tavoitteiden asettaminen, työntekijän kasvun mahdollistaminen, erilaisten oppimismahdollisuuksien tarjoaminen työpaikalla ja sen ulkopuolella sekä palautteen antaminen. Nämä keinot Kauhanen tunnistaa laajemmin lähiesimiehelle kuuluvina olennaisina johtamistehtävinä (2015, s. 141).

Hakonen ja muut (2014, s. 313-314) ovat koonneet käytännön vihjeitä lähiesimiehille palkitsemisen kehittämiseksi. Vihjeet sisältävät monelta osin valmentavan johtamisen elementtejä eli tavoitteiden asettamisen lisäksi edellytysten luomista, palautteen

antamista, palkitsemista, työntekijöiden osallistamista sekä luottamusta herättävän toimintatavan.

Moisio ja muut (2006, s. 29, 31) esittävät, että aineettoman palkitsemisen hyödyntämistä tulisi kehittää työelämän muutosten myötä ja hyödyntää nykyistä aktiivisemmin ja enemmän. Nuoremmat sukupolvet arvostavat kehitysmahdollisuuksia, työuran suunnittelua ja joustavaa ajankäyttöä enemmän kuin rahallista palkitsemista. Työntekijät toivovat aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta ja kehittymismahdollisuuksia, ja työn tulee olla mielekästä tekijälleen. Johtajan on kyettävä huomioimaan työntekijöiden erilaisuus, yksilöllisyys ja erilaiset elämäntilanteet palkitsemistilanteissa.

3.3 Aineettoman palkitsemisen vaikutukset

Kokonaispalkitseminen ja erityisesti aineettomat palkitsemiskeinot sitouttavat henkilöstöä, parantavat asiakaspalvelua ja niiden myötä organisaation taloudellista tulosta. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi keskittyä aineettomaan palkitsemiseen tavoitellessaan henkilöstön sitoutumista. (Brown ja Reilly, 2013, s. 145-146.) Scottin ja muiden (2010, s. 7, 9) tutkimus vahvistaa tätä käsitystä. Tutkimuksen mukaan peruspalkka ja edut vaikuttavat vähemmän organisaation kykyyn edistää työntekijöiden sitoutumista kuin aineettomat kannustimet. Tutkijat korostavat sitouttamisessa esimiestyön laatua. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumista edistivät eniten itse työn luonne ja laatu, urakehityksen mahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Schlechterin ja muiden (2015, s. 279) tutkimus osoittaa, että aineettomat palkitsemiskeinot vaikuttavat pidempään kuin aineelliset palkitsemiskeinot. Aineettomat palkitsemiskeinot parantavat työntekijöiden motivaatiota, edistävät myönteistä kulttuuria ja rohkaisevat työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. Aineettomista palkitsemiskeinoista erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, uuden oppiminen ja urakehityksen mahdollistaminen kiinnostavat työtä hakevia ja työssä olevia työntekijöitä

merkittävällä tavalla. Kiinnostuksen näitä tekijöitä kohtaan uskotaan tulevaisuudessa kasvavan. Organisaatiot voivat hyödyntää näitä palkitsemiskeinoja osana kokonaispalkitsemista erityisesti pyrkiessään houkuttelemaan uusia työntekijöitä tai pitämään nykyiset työntekijät. Houkutellessaan parhaita osaajia organisaatioiden kannattaa erottua muista keskittymällä organisaatioon sopivimpien aineettomien palkitsemiskeinojen tarjontaan.

Scott ja muut (2010, s. 9) suosittavat, että organisaatioiden kannattaa rohkaista johtajia sitouttamaan työntekijöitä omilla toimintatavoillaan. Johtajille voidaan laatia johtamistyön kriteereitä, joiden avulla työntekijöitä pyritään sitouttamaan ja palkitsemisohjelmat laaditaan tukemaan näitä kriteereitä. Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voidaan edistää tehokkaasti, kun työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua kokonaispalkitsemisen keinojen suunnitteluun, käyttöönottoon ja arviointiin yhdessä johdon, esimiesten ja palkitsemisammattilaisten kanssa (Scott ja muut, 2010, s. 8). Palkitsemisessa on olennaista, että sillä vastataan työntekijöiden tarpeisiin. Eri työntekijöillä on erilaisia tarpeita. Organisaation tulisi varmistaa, että työntekijät voivat valita helposti ne palkitsemiskeinot, jotka vastaavat parhaiten heidän tarpeisiinsa ja elämäntilanteisiinsa. Työntekijöille tulisi kertoa palkitsemiskeinoista ja mahdollistaa niiden saavuttaminen. (Brown ja Reilly, 2013, s. 150.)

Hakonen ja muut (2014, s. 36, 55) näkevät tärkeänä, että johtamisen välineenä olevan palkitsemisen onnistumisessa ja vaikuttavuudessa on olennaista löytää kuhunkin organisaatioon parhaiten sopiva palkitsemisen kokonaismalli. Olennaista on ottaa palkitsemisen kohteena oleva henkilöstö mukaan rakentamaan organisaatiokohtaista mallia. Esimiehet vastaavat pääosin työntekijöiden palkitsemisesta omalla vastuualueellaan, joten esimieskoulutusten järjestäminen palkitsemisen aihepiiristä on suositeltavaa. Schlechter ja muut (2015, s. 279) lisäävät vaikutusten saavuttamiseksi huomion kiinnittämisen johtamisen laatuun ja palkitsemisen sopivuuteen työntekijöille. Parannetut käytännöt työntekijöiden kiinnostuksen, motivaation ja pysyvyyden eteen vaikuttavat myönteisesti tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, joilla taas on suora vaikutus organisaation suoriutumiseen ja tuloksiin.

Brown ja Reilly (2013, s. 151) ovat koonneet työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yhteen (kuvio 4). Nämä tekijät kietoutuvat yhteen sekä valmentavassa johtamisessa että aineettomassa palkitsemisessa. Valmentava johtaja mahdollistaa alaisilleen oppimisen ja kehittymisen sekä uralla etenemisen. Valmentava johtaja hyödyntää ja mahdollistaa työn kehittämisen, huomioi työntekijöiden tarpeet joustavasti ja edesauttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Valmentava johtaja ottaa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön kehittämiseen, suunniteluun ja mahdollistaa myös päätöksentekoon osallistumisen. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat myös aineettoman palkitsemisen keinoja. Näitä keinoja hyödyntämällä työntekijät kokevat, että heidän tekemistään arvostetaan ja heihin luotetaan. Työntekijöiden kohtelu työyhteisössä koetaan oikeudenmukaiseksi, kun jokaista työntekijää huomioidaan ja kohdellaan tasapuolisesti, mutta silti yksilöllisyys huomioiden.



Kuvio 4. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Brown ja Reilly, 2003, s. 151).

4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston kuvaus

4.1 Tutkimuksen lähestymistavan valinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli oma henkilökohtainen kiinnostukseni tutkimuksen aihepiireihin eli valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen oman esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Molemmissa aihepiireissä tuntui olevan aiemmin hankitun teorian pohjalta paljon yhteisiä tai toisiinsa liittyviä tekijöitä. Taustalla oli mielenkiinto tutkia erityisesti työntekijöiden käsityksiä ja näkemyksiä valmentavasta johtamisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, ja millä tavoin näitä näkemyksiä voisi esimiestehtävissä toimiessa ottaa huomioon.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistykseen, perustuu mitattaviin tai numeerisiin muuttujiin ja hyödyntää tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan ilmiön kuvaamista sekä syvällistä ymmärtämistä ja tuloksin antamista, ja se perustuu sanoihin ja lauseisiin. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä. Määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa ja laadullinen tutkimus yksittäistä tapausta. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät vain tutkittavaan kohteeseen, eivätkä sen tulokset ole yleistettävissä laajemmin. (Kananen, 2017, s. 35-36; Mäntylä ja muut, 2013, s. 39.) Hirsjärvi ja muut (1997, s. 161) määrittelevät laadullisen tutkimuksen todellisen elämän kuvaamisena, jossa pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tässä tutkimuksessa käytettävissä olleen tutkimusaineiston pohjalta olisi ollut mahdollista toteuttaa kvalitatiivinen, kvantitatiivinen tai molempia lähestymistapoja yhdistävä tutkimus. Useissa laadullista tutkimusta koskeissa menetelmäoppaissa laadullisen tutkimuksen käyttöä ei pidetty yleisenä sellaisissa aineistonkeruun muodoissa, joissa ei ole henkilökohtaista kontaktia tutkittavan ja tutkijan välillä (Kananen, 2017, s. 67; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 84). Tässä tutkimuksessa aineisto oli valmiiksi kerättyä, joten

henkilökohtaista kontaktia tutkittavien ja tutkimuksen tekijän välillä ei syntynyt. Tutkimuksen lähestymistavassa päädyin kuitenkin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, koska mielenkiintoni kohdistui tutkittavan organisaation työntekijöiden näkemyksiin ja käsityksiin aineettomasta palkitsemisesta ja lähiesimiestyöstä painottuen erityisesti valmentavaan johtamiseen. Käytettävissä ollut tutkimusaineisto mahdollisti laadullisen tutkimuksen käyttämisen tässä tutkimuksessa, koska tutkittavien vastaukset olivat heidän itse kirjoittamiaan ja vapaamuotoisia, ja ne olivat koottuna yhteen. Tutkimuksella ei haeta tutkimustulosten yleistettävyyttä, vaan siinä halutaan tutkia tutkimuskohteena olevan organisaation johtamisen ja palkitsemisen tilannetta ja mahdollisia kehittämis-kohteita työntekijöiden kokemuksen pohjalta.

Tutkimusmetodia tarvitaan erottamaan aineistossa olevat havainnot tutkimuksen tuloksista. Tutkimusmetodi on niiden käytäntöjen ja operaatioiden yhdistelmä, jonka avulla tutkija voi tuottaa havaintoja ja edelleen muokata ja tulkita niitä. Käsiteltävän aineiston tulee olla tekstiä, jossa ihmiset puhuvat asiasta omin sanoin. Kun tutkitaan ihmisten hahmottamia ja jäsentämiä asioita, heidän ei tulisi joutua valitsemaan tutkijan valmiiksi annamista vastausvaihtoehdoista. (Alasuutari, 2011, s. 82-83.)

Fenomenografia voidaan nähdä empiirisen tutkimuksen tutkimusotteena tai lähestymistapana, jossa tutkijaa kiinnostaa se, miten muut ihmiset kokevat jonkin ilmiön ja miten he kuvaavat tätä ilmiötä. Fenomenografian keskiössä on pyrkimys kuvailla ihmisten käsityksiä, mielikuvia ja näkemyksiä ympäröivän maailman ilmiöistä sekä vertailla näitä käsityksiä ja näkemyksiä keskenään. Fenomenografia tutkii ihmisten henkilökohtaisia käsityksiä sellaisina kuin ne ovat muodostuneet yksilön itsensä ymmärtäminä. Fenomenografista tutkimusotetta hyödynnetessä tutkijan on tärkeä jättää ihmisten käsitysten kuvaamisessa huomioimatta tutkijan omat kokemukset ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä, eli ilmiö on tärkeä kuvata kuten muut sen näkevät. (Svensson, 1997, s. 160-164.)

Fenomenografia tuntui tähän tutkimukseen sopivalta lähestymistavalta, koska siinä tutkijan kohteena ovat ihmisten käsitykset ja näkemykset jostakin ilmiöstä tai asiasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kyselyyn vastanneiden ajatuksia ja käsityksiä tutkimuksen aihealueista. Kiinnostuksen kohteena ovat vastaajien kuvaamat valmentavan johtamisen piirteet ja käytänteet, vastaajien kuvaamat aineettoman palkitsemisen keinot ja niiden mahdolliset kehittämistarpeet sekä vastaajien kuvaamat valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen mahdolliset yhteiset elementit. Tavoitteena ei ole kuvata yksittäisen kyselyyn vastanneen näkemyksiä, vaan löytää vastauksista yhteisiä tapoja ajatella tutkittavista ilmiöistä.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi tarkastella erilaisista näkökulmista, joiden avulla aineistosta voidaan aktiivisesti tuottaa havaintoja, eli löytää sellaisia asioita, joita ei ole nähtävissä ns. paljaalla silmällä. Faktanäkökulma sopii erityisen hyvin aineiston tarkasteluun silloin, kun tutkimusaineistona on kyselylomakkeet, haastattelut ja puhe. Faktanäkökulman valinnan myötä on mielekästä pohtia annetun informaation totuudenmukaisuutta ja vastaajan rehellisyyttä. Faktanäkökulmaa hyödyntävä tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisista mielipiteistä. (Alasuutari, 2011, s. 89-90.)

Tutkimusaineiston lähteiden luotettavuutta voidaan tarkastella joko indikaattoreina tai todistuksina. Sellainen aineisto, joka on olemassa riippumatta tutkimuksen tekemisestä, on sopiva indikaattoriksi. Aineistoon ja siitä saatavaan tietoon ei vaikuta tapa, jolla tieto on kerätty. Ihmisten vastauksia voidaan pitää melko luotettavina indikaattoreina silloin, kun haastatteluun tai kyselyyn vastanneille ei kerrota, mihin kysymyksillä pyritään. Lomaketutkimus on hyvä esimerkki indikaattoritutkimusotteesta, jossa vastaaja antaa ensikäden tietoa häntä itseään koskevista asioista neutraalisti muotoiltujen kysymysten avulla. Lähtökohtaisesti vastaajalta itseltään peräisin olevia lähdetietoja voidaan pitää luotettavina, ellei muu lähdekritiikki toisin osoita. Lomaketutkimuksen vastauksia pidetään vastaajan asenteina tai käsityksinä. (Alasuutari, 2011, s. 95-96, 110.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistona on organisaation henkilöstökyselyn kyselylomakkeiden vapaa sana -osioihin työntekijöiden kirjoittamat henkilökohtaiset ja vapaa-muotoiset vastaukset. Henkilöstökyselyyn vastatessaan työntekijät eivät olleet tietoisia,

että vastauksia hyödynnetään myöhemmin juuri tässä valmentavaan johtamiseen ja ai-neettomaan palkitsemiseen liittyvässä tutkimuksessani. Aineisto oli olemassa riippu-matta tämän tutkimuksen tekemisestä. Koska kyselyyn on voinut vastata nimettömänä ja pienten työyksiköiden tuloksia ei ole julkaistu erikseen, saatoinkin olettaa, että kyselylo-makkeeseen annetut vastaukset ovat todella vastaajien omia rehellisiä näkemyksiä ja kä-sityksiä. Henkilöstökysely oli toteutettu jo kolmannen kerran samansisältöisenä, joten aiempien kyselykertojen vastausten käsittelytapa oli etukäteen vastaajien tiedossa.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista valmiista dokumenteista koottu tieto. Lomakekyselyä hyödyn-netään useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kunhan lomakkeessa kysy-tään tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. (Tuomi ja Sa-rajärvi, 218, s. 83, 87.) Hirsjärven ja muiden (1997, s. 185) mukaan kyselylomakkeita ja haastatteluja hyödynnetään, kun halutaan saada selville mitä kohderyhmään kuuluvat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Eskola ja Suoranta (2005, s. 15) jakavat laadul-lisena aineistona käytettävän tekstin joko tutkijasta riippumattomaksi tai riippuvaksi. Mi-käli käytettävä aineisto on kerätty tutkijasta riippumatta, kirjoittajan voi kuitenkin aja-tella kirjoittaneen tekstinsä jollekin lukijalle.

Tutkimuksessa voidaan hyödyntää joko tutkijan itse keräämää omaa aineistoa eli primaariaineistoa tai sekundaariaineistoa, joka on muiden keräämää (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 186). Tutkimusaineistona käytin jo valmiina olevaa tutkittavan organisaation toteutta-man henkilöstökyselyn materiaalia eli muiden keräämää aineistoa. Henkilöstökyselyn numeerista materiaalia ja siitä saatuja työyksikkökohtaisia ja koko organisaatiotason tu-loksia on hyödynnetty jo aiemmin erilaisten organisaatioissa toteutetuissa kehittämistoi-menpiteissä. Henkilöstökyselyn vapaa palaute -kohtiin jätettyjä yksittäisten

työntekijöiden kirjallisia kommentteja ja näkökulmia ei aiemmin ole hyödynnetty käytännön kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa tai toteutuksessa tätä tutkimusta aloitettaessa.

Valmista kyselylomaketta tai sähköistä kyselyä hyödynnetään useimmiten määrällisessä tutkimuksessa. Lomakkeisiin tai kyselyihin voidaan kuitenkin sisällyttää avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avovastausten käyttäminen laadullisen analyysin tarpeisiin riippuu vastausten määrästä ja laajuudesta. (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 44-45, 64-65.) Tässä tutkimuksessa käyttämäni avovastausten määrä oli runsas. Yksittäisten vastausten laajuus vaihteli muutamasta sanasta monen rivin mittaisiin vastauksiin. Tutkimuksessa käytettyjä vastausaineistoja kertyi kaikkiaan 41 sivua A4-koossa kirjasintyyppin ollessa kokoa 10.

Tutkimuksessani hyödynsin tutkimusorganisaation vuonna 2019 toteuttaman henkilöstökyselyn aineistoa. Henkilöstökyselyn toteutti organisaation ulkopuolinen asiantuntijayritys. Tutkimuksen kohteena on noin tuhat työntekijää työllistävä julkinen organisaatio, jonka nimeä ei saa tutkimuksen yhteydessä julkaista. Tämän vuoksi myös organisaation henkilöstöjohtajan kanssa käydyn keskustelun henkilönimiä tai muita viitetietoja ei julkaista. Organisaation kaikki työntekijät saivat sähköpostiinsa kutsun vastata henkilöstökyselyyn, ohjeistuksen kyselyyn vastaamisesta sekä linkin, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin koko henkilöstöä muutamaan kertaan vastausaikana. Esimiesten tehtävänä oli varmistaa, että jokaiselle työntekijälle järjestyy mahdollisuus vastata kyselyyn, vaikka omaa tietokonetta ei olisi työn puolesta käytettävissä.

Hirsjärvi ja muut (1997, s. 196) mainitsevat postitse tai internetin kautta toteutettavien kyselyiden ongelmaksi vastaajien niukan määrän ja matalan vastausprosentin. Tässä tutkimuksessa käytetyn internet-pohjaisen kyselyn vastausprosentti oli 63,5 ja kyselyyn vastanneiden määrä 635 työntekijää, jota pidän kattavana. Vastaajista miehiä oli 16,5 ja naisia 83,5 prosenttia. Jakauma noudattaa organisaation työntekijöiden todellista

sukupuolijakaumaa. Vastanneista kymmenen prosenttia oli esimiesasemassa ja 90 prosenttia työntekijäasemassa ilman esimiesvastuuta. Kyselyyn vastanneista suurin ikäryhmä oli 50-59 -vuotiaat (34.8 %) ja toiseksi suurin 40-49 -vuotiaat (26.7 %). Vastanneista reilu kolmasosa oli työskennellyt organisaatiossa alle viiden vuoden ajan (38.4 %) ja lähes yhtä moni työntekijä 5-15 vuotta (36.6 %). Kyselyn alussa oli esitetty monivalintakysymyksiä vastaajan sukupuolesta, iästä, koulutustaustasta, organisaation työskentelyvuosista ja vastaajan asemasta organisaatiossa, joista em. tiedot on koostettu.

Henkilöstökyselyn osa-alueet liittyivät työhyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen, johtamiseen ja organisaatioon työnantajana, joista oli muodostettu asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Jokaisessa osa-alueessa vastaajalla oli mahdollisuus avoimen palautteen antamiseen itselleen tärkeäksi kokemassaan asiassa, eli kyselyssä oli hyödynnetty avoimia kysymyksiä. Hirsjärvi ja muut (1997, s. 201) mainitsevat avointen kysymysten käyttämisen hyödyksi muun muassa sen, että avoin kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden sanoa juuri sen mitä hänellä on kysyttävästä asiasta päällimmäisenä mielessään, ja se antaa mahdollisuuden tunnistaa vastaajan asiaan liittämiä viitekehyksiä.

Tässä tutkimuksessa hyödynsin henkilöstökyselyn kolmen osa-alueen avoimia palautteita, joista työhyvinvoinnin osa-alueeseen vastasi 440 eri työntekijää, johtamisen osa-alueeseen 392 työntekijää ja organisaatio työnantajana osa-alueeseen 421 yksittäistä työntekijää. Avoimia palautteita näihin osa-alueisiin oli jätetty yhteensä 1 253 kappaletta. Tutkimusaineiston kolmessa osa-alueessa otin huomioon kaikki annetut vastaukset, eli en rajannut vastausten antajajoukkoa millään tekijöillä tai perusteilla. En halunnut tehdä rajauksia sen vuoksi, että mitään tutkimuksessa ilmennyttä joko valmentavaan johtamiseen tai aineettomaan palkitsemiseen liittyvää käsitystä ei jäisi pois aineistosta. Tässä tutkimuksessa en käyttänyt henkilöstökyselyn neljänteen osa-alueeseen eli työyhteisön toimivuuteen liittyviä vapaita palautteita, koska tutkimuksen aihepiiri liittyy lähiesimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen. Työyhteisön toimivuuteen kuuluneet kysymykset ja avoimet palautteet liittyivät työilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, mikä ei ollut tämän tutkimuksen tutkimuskohteena.

Sain vapaiden palautteiden koosteet henkilöstökyselyn toteuttaneelta ulkopuoliselta asiantuntijalta yhteen kasattuina word-tekstitiedostoina jaoteltuina kolmeen edellä mainittuun osa-alueeseen. Kunkin osa-alueen vastaustiedostot sisälsivät sekä esimiesten että muiden työntekijöiden antamat palautteet. Vastauksista ei voinut mitenkään päätellä yksittäistä vastaajaa tai vastaajan työyksikköä, eli vastaajan anonymiteetti pystyttiin varmistamaan. Kaikki vastaukset olivat peräkkäin asiakirjassa ranskalaisin viivoin toisistaan eriteltynä, eivätkä ne olleet ryhmiteltynä vastaajan taustatietojen tai työyksikön perusteella mihinkään järjestykseen.

Omasta näkökulmastani valmiin aineiston käyttämisen hyötynä oli sen laajuus ja tuoreus. Mikäli aineiston keruuseen samasta organisaatiosta olisi hyödynnetty omaa erillistä kyselyä, edellisestä kyseisen organisaation kyselystä oli kulunut vasta vähän aikaa, ja se olisi saattanut vaikuttaa kerättävien vastausten määrään kielteisesti. Mikäli aineisto olisi kerätty haastattelemalla, yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä olisi voinut kerätä vain pienestä osasta organisaatiota, ja se olisi saattanut vääristää kokonaisnäkemyksen saamista organisaation tilanteesta. Haastatteluiden vastauksiin olisi voinut myös vaikuttaa se, että olen jokseenkin tunnettu organisaation työntekijöiden joukossa. Henkilöstökyselyyn vastaamisen hetkellä ei ollut tiedossa, että kyselyn aineistoja hyödynnetään myöhemmin juuri tähän tutkimukseen. Vastaajat ovat kuitenkin olleet tietoisia siitä, että vastausaineistoja halutaan hyödyntää organisaation, työolosuhteiden ja esimiestyön kehittämisessä.

Valmiin aineiston käyttämisen haasteena tutkimuksen näkökulmasta on se, että henkilöstökyselyssä esillä olleiden kysymysten muotoilu on ollut valmiina. Kysymysten muotoiluun ei ole voinut vaikuttaa erityisesti tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin tähden. Toisena haasteena on, että annettuun vastaukseen ei ole voinut pyytää vastaajalta tarkennuksia tai esittää jatkokysymyksiä. Annetut vapaamuotoiset vastaukset ovat kuitenkin yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisia mielikuvia ja käsityksiä tutkittavista ilmiöistä eli johtamisesta ja palkitsemisesta.

4.3 Aineiston analyysin kuvaus

Laadullisen aineiston analyysi voidaan tehdä kolmella tavalla. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta kerätään keskeisiä esille nousevia aiheita, jotka yhdistävät tai erottavat esimerkiksi kyselyssä annettuja vastauksia. Teorialähtöisessä analyysissä aineistosta kerätään ne keskeiset asiat, jotka liittyvät johonkin tiettyyn ennalta valittuun viitekehykseen. Aineiston analyysiä siis ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu olemassa oleva malli tai teoria, ja taustalla on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa asiayhteydessä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 108, 110.) Kolmas analyysitapa on teoriaohjaava tai teoriasidonnainen analyysi, jossa teoria toimii apuna, vaikka analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 109). Eskola ja Suoranta (2005, s. 19) näkevät aineistolähtöisen analyysin käytettävyyden jonkin tietyn ilmiön kuvaamisessa, ja kehottavat pohtimaan aineiston rajasta niin, että aineiston analysointi on mielekästä ja järkevää.

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analyysi on toteutettu Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 119) määritelmän mukaisella aineistolähtöisellä sisällön analyysin menetelmällä, eli analyysin pyrkimyksenä on kuvata henkilöstökyselyn vapaiden palautteiden sisältö sanallisesti. Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää laadullisissa tutkimuksissa. Käytännössä laadullisen tutkimuksen analyysi toteutetaan neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan kiinnostavat aiheet aineistosta. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, ja siihen merkitään ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kiinnostuksen kohteena eli materiaali litteroidaan tai koodataan. Kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Aineistoon merkityt asiat kerätään yhteen ja eriytetään muusta aineistosta. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, ja viimeisessä vaiheessa siitä kirjoitetaan yhteenveto. Teemoittelu on laadullisen aineiston ryhmittelyä aihepiirien mukaan, ja sen avulla saadaan selville, mitä eri teemoista on sanottu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 103-105). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teemoittelua, jonka pohjalta muodostettiin aineiston pääkategorioita ja niiden alle tarkempia tulokategorioita.

Alasuutari (2011, s. 39-40) jakaa laadullisen analyysin kahteen toisiinsa nivoutuvaan vaiheeseen; havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämällä Alasuutari tarkoittaa tutkimusaineiston tarkastelemista tietyn teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun näkökulmasta sekä havaintomäärien karsimista niitä yhdistämällä. Yhdistämiseen tarvitaan havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. Kaikki sellaiset havainnot, jotka eivät ole olennaisia teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, jätetään huomioimatta. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari tarkoittaa käytännössä tulosten tulkitsemisen vaihetta, jolloin tutkimuksessa tuotettujen johtolankojen pohjalta voidaan tehdä tulkintaa tutkittavan ilmiön merkityksestä.

Laadullinen analyysi yhdistää tutkimuksen raakahavaintoja. Tutkimusaineistosta muotoillaan havaintolauseita tai raakahavaintoja kuvaavia sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Jos poikkeamia löytyy, niiden avulla asiaa voidaan miettiä ja muotoilla havaintolauseet uudelleen. Tulosten tulkintavaiheessa viitataan aiempiin tutkimuksiin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen selitettäessä itse tuotettuja havaintoja. (Alasuutari, 2011, s. 52.) Sisällön analyysin alussa muodostetaan valittuun teoriaan tai malliin liittyvä analyysirunko, jonka sisälle kootaan aineiston pohjalta erilaisia kategorioita. Näihin aineistosta poimitaan erikseen ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon ja erikseen siihen kuulumattomat asiat. Analyysirungossa voi olla ylä- ja alakäsitteitä tai -kategorioita. Analyysirunkoon voidaan kirjata vastaajien tai haastateltujen alkuperäisilmauksia, niitä voidaan pelkistää ja niiden pohjalta muokata erilaisia kategorioita. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 127-129.)

Tutkimusraporttiin sisällytetään yleensä suoria sitaatteja tutkimusaineistosta teemojen yhteydessä. Sitaattien avulla havainnollistetaan esimerkkejä, jonka pohjalta aineistoa on voitu hyödyntää teemojen muodostamisessa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.) Eskola ja Suoranta (2005, s. 56-57) pitävät tutkimusaineiston käsittelyssä olennaisina tekijöinä luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Luottamuksellisuuden säilyttäminen on huomioitava tulosten julkistamisessa ja sitaatteja käytettäessä. Tässä tutkimuksessa en ole merkinnyt sitaattien kohdalle mitään vastaajien taustatietoja

anonymiteettisuojaan varmistamiseksi, mutta käytännössä jokainen käytetty sitaatti on eri vastaajalta. Anonymiteettisuojaan olen varmistanut huomioimalla vastaajan tekstissä kuvaamat maininnat työyksiköstä, esimiehestä tai sellaisista asioista, joiden perusteella vastaajan tai vastaajan esimiehen henkilöllisyyden paljastuminen voisi olla mahdollista. Tällaisia sitaatteja en ole tutkimukseen kirjannut.

Aineiston analysoinnissa sovelsin fenomenografista lähestymistapaa, joka on aineistolähtöinen. Analyysitavaksi valitsin aineistolähtöisen sisällön analyysin, jonka teoreettisena viitekehyksenä on valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen erityisesti lähesimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän tutkimuksen aineisto oli valmiiksi kirjoitetussa muodossa ja koottuna yhteen suoraan henkilöstökyselyiden vapaista palautteista ulkopuolisen asiantuntijan toimesta. Tämän vuoksi usein laadulliseen tutkimukseen liittyvää aineiston litterointia ei tarvinnut erikseen suorittaa.

Aloitin aineiston analyysin lukemalla aineistot useaan kertaan läpi, jotta aineistojen sisältö tulisi tutuksi. Useiden lukukertojen jälkeen yliviivasin kaikki sellaiset kohdat vastauksista, jotka eivät millään tavalla liittyneet tämän tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin tai kiinnostuksen kohteisiin, ja jotka olivat epäolennaisia tutkimuksen näkökulmasta. Esimerkkejä tällaisista yliviivatuista kohdista olivat muun muassa vapaat palautteet, joissa viitattiin työkavereiden välisiin suhteisiin tai joihin oli kirjoitettu vain lyhyesti ”ei kommentoitavaa” tai ”ok”. Aineiston analyysin loppuvaiheessa kävin nämä yliviivatut vastaukset vielä kertaalleen läpi, jolloin varmistuin siitä, ettei mitään olennaista jäänyt huomaamatta ensimmäisten ja alkuvaiheessa toteutettujen lukukertojen aikana. Koska näin ei käynyt, poistin yliviivatut vastauskohdat tutkimusaineistosta kokonaan.

Analyysin toisessa vaiheessa huomioni kiinnittyi tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiin vastauksiin ja kuvauksiin. Tutkimuksen kannalta ryhmittelin merkityksellisiä kuvauksia tässä vaiheessa erilaisiin kategorioihin. Koodasin jokaisen osa-alueen vapaa sana-palautteita eri värisillä alleviivausväreillä riippuen siitä, mihin pääkategoriaan palaute liittyi. Mikäli palaute liittyi palkitsemiseen, se merkittiin vihreällä värillä, mikäli se liittyi

johtamiseen tai esimiestyöhön, vastaus merkittiin oranssilla värillä ja mikäli vastaus liittyi molempiin teemoihin, se merkittiin vaaleanpunaisella värillä. Seuraavaksi kokosin vastaukset yhteen vihreän, oranssin ja vaaleanpunaisen värin perusteella.

Tämän jälkeen vertailin jokaisen kolmen osan vastauksia toisiinsa, jolloin etsin vastauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Merkitsin samoihin aiheisiin liittyvät vastaukset taas eri värein. Esimerkkeinä näistä aiheista ovat työntekijän vaikutusmahdollisuudet, alaisten kuunteleminen, palautteen saaminen, urakehityksen mahdollistaminen, edut ja työolosuhteet, joista jokaisen merkitsin eri värillä. Aineiston analyysivaiheessa hyödynsin menetelmänä muun muassa käsitekarttaa, jonka avulla aineistosta esille nousseet teemat muodostuivat selkeiksi kokonaisuuksiksi eri kategorioihin. Jaottelin aihepiireihin annetut vastaukset vielä kahteen osaan vastaajien kokemusten ja näkemysten perusteella. Ensiksi kokosin yhteen vastaukset, joissa koettiin hyvin toimivat asiat otsikon mukaisesta aihepiiristä ja toiseksi ne vastaukset, joissa koettiin aihepiiriin liittyvien asioiden tarvitsevan kehittämistä. Tätä järjestystä on noudatettu tutkimustulosten esittämisessä.

5 Tutkimustulokset

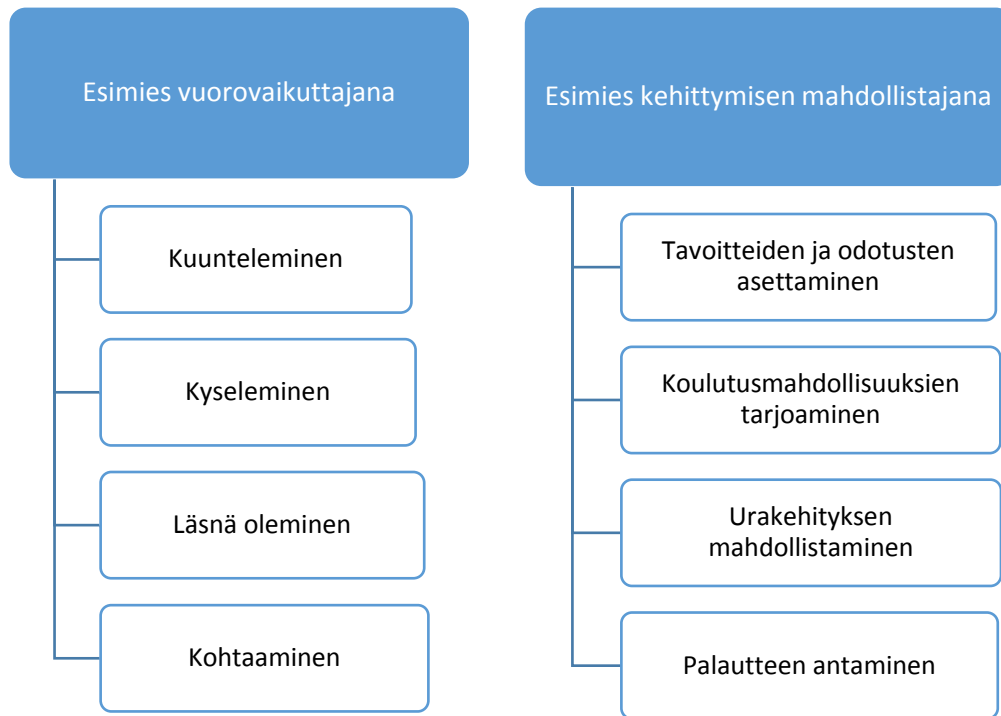
Tutkittavan organisaation henkilöstökyselyssä työntekijöiden kuvaamia käsityksiä on tarkasteltu kolmessa pääkategoriassa, jotka muodostavat luvut 5.1-5.3. Luvut vastaavat tämän tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen. Nämä kolme lukua on jaettu tarkempiin tulostekijöihin, jotka esitellään kunkin luvun yhteydessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä valmentavan johtamisen piirteitä ja käytänteitä tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijät tunnistavat esimiestyössä. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä aineettoman palkitsemisen keinoja työntekijät arvostavat, ja mitä aineettoman palkitsemisen muotoja tulisi heidän mielestään kehittää. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli tutkia, mitkä elementit yhdistävät valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista.

5.1 Henkilöstön käsitykset valmentavan johtamisen piirteistä ja käytänteistä

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa kuvataan tutkimusorganisaation työntekijöiden näkemyksiä ja käsityksiä valmentavan johtamisen piirteistä ja käytänteistä esimiestyössä.

Työntekijöiden vastauksissa tuotiin esiin lähinnä esimiehen käyttäytymiseen ja toimintaan liittyviä piirteitä ja käytänteitä. Vastauksista ilmeni valmentavan johtamisen piirteiden jakautuminen käytännössä kahteen tulostekijöihin; esimiehen rooliin vuorovaikuttajana ja esimiehen rooliin työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana. Näiden tulostekijöiden pääsisällöt on koottu kuvioon 5. Tulostekijöiden sisältöä kuvataan tarkemmin tämän luvun yhteydessä.



Kuvio 5. Valmentavan johtamisen piirteet ja käytänteet.

Kuunteleminen ja kyseleminen

Erittäin iso osa kyselyyn vastanneista antoi lähiesimiehelleen kiitosta siitä, miten helposti lähestyttävä oma esimies on. Nämä vastaajat kokivat, että työntekijänä on helppo ottaa omaan esimieheensä yhteyttä ja ottaa hänen kanssaan erilaisia asioita puheeksi. Vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa koettiin rakentavana ja avoimena, ja sen haluttiin myös jatkuvan samanlaisena etenkin näköpiirissä olevissa työhön ja työyhteisöön liittyvissä muutostilanteissa. Monissa vastauksissa todettiin esimiehen aidosti kuuntelevan työntekijöitään, ja sen koettiin näyttäytyvän esimiehen aitona kiinnostuksena työntekijöiden asioista. Esimiehen reilu toimintatapa ja helppo lähestyttävyys vaikuttivat olennaisesti työntekijöiden kokemukseen kuunnelluksi tulemisesta sekä hyvästä vuorovaikutuksesta lähiesimiehen ja työntekijän välillä.

"Olet helposti lähestyttävä, mukava ja reilu. Kuuntelet!!! Työvuorolistat on aina ajoissa ja toiveita on kuunneltu. Tartut ongelmakohtiin

ja yrität ratkoa niitä yhdessä meidän työntekijöiden kanssa. Tulee tunne, että olen tärkeä työyhteisöni jäsen.”

”Kannustat ja kuuntelet. Joskus ajattelen, että tukea, kuulumisten kysymistä voisi olla enemmänkin. Itsenäisessä työssä tuntee joskus olevansa yksin. Sinulla on paljon työtä ja haastetta, joten ymmärrän kyllä että kaikkien jatkuva huomioiminen ei ole mahdollistakaan.”

Osa kyselyyn vastanneista toivoi työntekijöiden kuulemista ja kuuntelemista sekä työntekijöiltä kyselemistä ja heidän mielipiteidensä huomioon ottamista nykyistä enemmän. Työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta liitettiin usein siihen, otetaanko heidän mielipiteitään ja toiveitaan huomioon. Esimiesten ja organisaation ylimmän johdon toivottiin kuuntelevan työntekijöitä erityisesti ennen työtä tai työyksikköä koskevan muutoksen suunnittelua ja päätöksentekoa. Työntekijät kokevat, että he ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita, ja heillä saattaa olla sellaista tietoa asiakkaidensa tarpeista, joita ei välttämättä ole hyödynnetty lainkaan työtä tai työyksikköä koskevissa päätöksissä. Monen vastaajan mielestä kuuntelemalla työntekijöitä osoitettaisiin, että heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa luotetaan ja heitä arvostetaan. Osa vastaajista koki, ettei heitä kuunnella lainkaan, ja tällainen kokemus on aiheuttanut kokemuksen, että työntekijöitä ei arvosteta.

”Enemmän pitäisi kuulla työntekijöitä ja arvostaa heitä. Myös luottaa työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Ei lisätä työtehtäviä tuijottaen pelkästään tilastoihin. Työnantaja ei ymmärrä työn vaativuuden muuttuneen asiakkaiden ongelmien lisääntymisen myötä.”

”Paitsi keskustelemista, odottaisin myös aitoa kuuntelemista. Aika usein on sellainen olo, että esimies ei halua kuunnella, eikä halua ymmärtää meidän huoltamme. Esimiehelläni on niin kova tarve osoittaa omaa pätevyyttään ja omia ideoitaan, ettei hän ehdi kuunnella.”

Työntekijöiden kuuntelemiseen pelkän kuulemisen lisäksi haluttiin voimakasta ja työyksiköitä tasapuolisesti huomioivaa panostusta. Vastausten perusteella lähiesimiehen kuuntelutaidot ja aktiivinen vuorovaikutus alaisten kanssa saivat paljon kiitosta. Lähes saman verran kuitenkin toivottiin kuuntelemista ja vuorovaikutusta lisäävän työpaikkakulttuurin kehittämistä.

Jonkin verran työntekijät toivoivat nykyistä enemmän keskinäisiä keskusteluhetkiä oman esimiehensä kanssa. Arjessa tapahtuvia esimies-alaiskeskusteluja toivottiin käytävän säännöllisesti. Ehdotuksena tuli säännöllisten keskusteluiden varaaminen kalentereihin useiksi viikoiksi eteenpäin, jolloin molemmat osapuolet voisivat kerätä yhteisiin keskusteluihin käytäviä asioita. Arkisten asioiden läpikäynnin lisäksi toivottiin keskinäisiä syvällisiä keskusteluja työntekijän tehtäväkentästä ja sen kehittämisestä.

Läsnä oleminen ja kohtaaminen

Monissa vastauksissa todettiin esimiehen olevan aina tarvittaessa saatavilla, etenkin kun työntekijä tarvitsee neuvoa tai ohjausta. Työntekijät kokivat, että esimies näyttää aidon kiinnostuksen työpaikan ja henkilökunnan asioita kohtaan olemalla läsnä työpaikalla ja kohtaamalla työntekijät säännöllisesti. Läsnä olevaan ja työntekijöitä säännöllisesti kohtaavaan esimieheen kuvailtiin kuuluvan ominaisuuksina muun muassa avoimuus, ihmisläheisyys ja kannustavuus. Läsnä olevan esimiehen koettiin olevan helposti lähestyttävä, työntekijöitä kuunteleva ja työntekijöiden mielipiteitä huomioon ottava. Esimiesten koettiin vastausten perusteella olevan mukana työn arjessa, ja tällöin heidän kuvattiin tietävän hyvin missä työpaikalla mennään. Osalle vastaajista esimiehen kohtaaminen tarcoitti esimiehen aikaa ja asioiden yhteistä jakamista.

Monet työntekijät taas kokivat, että esimies saisi olla enemmän läsnä, tietää työyksikön ja työntekijöiden töistä sekä konkreettisesti jalkautua työyksiköihin. Aitoa työntekijöiden kohtaamista, näiden kohtaamisten äärellä pysähtymistä sekä keskittymistä työn ja yhteisten asioiden äärelle toivottiin lisää. Joissakin vastauksissa koettiin, että esimies ei

halua olla lainkaan tekemisissä työntekijöiden kanssa tai kohdata heitä. Osa vastaajista kuvaili esimiehen olevan usein poissa työyksiköstä. Esimiehen ollessa paikalla tekemistä on liikaa, jolloin työntekijöiden todellinen kohtaaminen jää vähiin. Joidenkin työntekijöiden ja esimiesten välinen yhteydenpito hoidetaan lähes pelkästään puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Esimiesten ja johdon toivottiin käyvän ja olevan läsnä konkreettisesti eri työpaikoilla nykyistä enemmän.

”Olla enemmän läsnä. Vastata puhelimeen, vastata sähköpostiin, vastata viesteihin. Keskustella enemmän työntekijöiden kanssa. Asioista puhuttaisiin, eikä aina tuoda lappuja luettavaksi.”

Tavoitteiden ja odotusten asettaminen ja selkiyttäminen

Useimmat kyselyyn vastanneista kokivat työnkuvansa selkeäksi ja työtehtävänsä mielekkäiksi. Monissa vastauksissa työtehtävät koettiin innostaviksi ja palkitseviksi. Vastanneet työntekijät tietävät pääsääntöisesti hyvin, mitä omiin työtehtäviin kuuluu ja mitä heiltä työssä odotetaan, koska nämä asiat oli esimiehen kanssa läpikäyty. Osa vastaajista korosti tietävänsä mitä tehdä ja myös osaavansa tehdä työssä tarvittavat ja vaaditut asiat. Yleisesti ottaen toiminnalle asetettujen tavoitteiden tiedettiin kumpuavan organisaation strategiasta, ja niiden jalkauttaminen käytännön tasolle eri työyksiköihin on tehty esimiesten toimesta.

”Kunnianhimoiset strategiset tavoitteet luovat perustan motivoiville työtehtäville ja kehittyville palveluille.”

Monissa vastauksissa kuvattiin työmäärän olevan liian suuri tehtävään tai käytettävissä olevaan työaikaan nähden. Osa työnkuvista nähtiin hajanaisina, eivätkä kaikki vastaajat tienneet, mihin asioihin työssä pitäisi ensisijaisesti keskittyä tai mitä asioita pitäisi priorisoida. Näissä tapauksissa työnkuvien ja työtehtävien läpikäynti ja yhteisten tavoitteiden varmistaminen oli jäänyt esimieheltä tekemättä tai niitä ei ollut päivitetty

työtehtävissä tapahtuneiden muutosten jälkeen. Joissakin tapauksissa työtehtävien, vastuualueiden, tavoitteiden ja odotusten yhteinen läpikäynti nähtiin tarpeellisena vain työntekijäkohtaisella tasolla, mutta joissakin vastauksissa korostettiin niiden läpikäyntiä koko työyksikön tasolla.

”Tehtävääni sisältävä työn määrä on kohtuuttoman suuri ja koen sen epätasa-arvoisena tilanteena muiden vastaavassa tehtävässä olevien kesken. Liian suuri työmäärä kuormittaa minua sekä fyysisesti että psyykkisesti. Lisäksi virheiden määrä kasvaa. Osa keskeisistä työtehtävistä jää toistuvasti tekemättä tai ne myöhästyvät.”

Osa työntekijöistä kokee, että esimies ei anna selkeitä ohjeistuksia työn tekemiselle ja työn tekemisen tavoitteet eivät ole selkeitä. Tavoitteiden kirkastaminen, työnkuvien päivittäminen ja työn tekemisen ohjeistaminen esimiehen toimesta korostuivat etenkin organisaatiota tai työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa.

”Toivoisin jatkossa enemmän selkeää opastusta esimerkiksi työtehtävistä, toimenkuvasta sekä kehittymismahdollisuuksista, varsinkin aloitteleville työntekijöille sekä muistutukseksi myös vanhoille (työn muutosten ja uudistusten valossa).”

Lähiesimiehen ja alaisen välinen kehityskeskusteluhetki koettiin tärkeänä tekijänä työntekijään kohdistuvien tavoitteiden ja odotusten asettamisessa sekä toteutuneen toiminnan peilaamisessa asetettuihin tavoitteisiin nähden. Kehityskeskustelun koettiin mahdollistavan keskittymisen erityisesti niihin tekijöihin, joita työntekijän tulisi painottaa jatkossa.

Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja urakehityksen mahdollistaminen

Henkilöstökyselyyn vastanneista monet pitivät erinomaisena esimiehen tarjoamia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä työntekijän osaamisen vahvistamiseen tarkoitettuja työkaluja. Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuus koettiin tärkeänä muun muassa työssä jaksamisen ja oman osaamisen kehittämisen kannalta. Useimmat vastaajista olivat tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, mutta useissa vastauksissa koettiin mielekkääksi oman urakehityksen mahdollisuus nykyisen työnantajan palveluksessa. Osa vastaajista oli edennyt urallaan tai saanut lisää vastuuta työssään, ja koki tämän myös työnantajan arvostuksen osoituksena työntekijän tekemää työtä kohtaan. Lähiesimiehillä on kyselyn mukaan tärkeä merkitys ja vaikutus työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, koulutuksiin kannustamisessa ja etenemismahdollisuuksien tarjoamisessa.

Jonkin verran koettiin, että koulutusmahdollisuuksiin varattujen määrärahojen tasoa tulisi tarkistaa saman toimialan organisaatioihin verrattuna. Vaikka koulutuksiin on lähtökohtaisesti mahdollisuus päästä, niihin osallistuminen ei aina onnistu käytettävissä olevien koulutusmäärärahojen puitteissa. Työntekijöiden kokemuksena oli, että vaikka työnantajalla ja työyksikön esimiehellä on tahtoa työntekijöiden kehittämiseen, se ei aina käy ilmi käytännön toimenpiteinä johtuen käytettävissä olevista työyksikön määrärahoista.

Henkilöstökyselyyn oli vastannut myös työntekijöitä, jotka kokivat nykyisen työn aiheuttavan selkeää motivaatiotekijöiden heikentymistä. Urakehityksen mahdollisuuksia kaivattiin, ja uusia työtehtäviä oltaisiin valmiita ottamaan vastaan. Samanaikaisesti kuitenkin koettiin, että urakehitys ei nykyisessä työssä tai työyhteisössä olisi mahdollista.

”Tällä hetkellä tuntuu, että hoidan oman tonttini ja siinä se. ihan kuin olisi ”loukussa” eikä pääse etenemään.”

Palautteen antaminen

Palautteen saaminen omalta lähiesimieheltä koettiin kyselyn perusteella mukavana ja kannustavana asiana ja moni antoiakin esimiehelleen kiitosta palautteen antamisesta. Useat vastanneet antoivat myös omalle esimiehelleen palautetta hänen johtamistavoistaan ja palautteen antamisen kyvyistään.

”Olet mukana arjessa ja tiedät melko hyvin, missä mennään. Kiva, kun annat myönteistä palautetta työkavereille vuorotellen ja huomioit näin heidän panoksensa työyhteisölle.”

Osa vastaajista totesi, että palautetta ei voi koskaan antaa liikaa. Vaikka esimiehen toimintaan muutoin oltaisiin tyytyväisiä, niin hänen toivottiin kehittyvän erityisesti palautteen antamisessa. Vastausten perusteella positiivisen tai rakentavan palautteen saaminen kertoisi työntekijälle missä mennään. Palaute auttaisi työntekijää luomaan kuvaa siitä mikä hänellä ja hänen työssään sujuu ja toimii, ja mitä osa-alueita pitäisi kehittää ja mihin panostaa työsuorituksen parantamiseksi. Palautteen saaminen vahvistaisi työntekijän kokemusta osaamisestaan ja auttaisi häntä kehittymään työssään.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että negatiivisia palautteita annetaan helpommin kuin positiivisia. Vastanneiden joukossa oli myös työntekijöitä, joilla ei ollut lainkaan kokemusta myönteisen ja kannustavan palautteen saamisesta. Osa näistä työntekijöistä oli kuitenkin kuullut esimiehensä antavan myönteistä palautetta toiselle saman työyhteisön työntekijälle.

”Toivomuksena kehuja ja kannustuksia silloin kun niihin olisi aihetta. Koskaan en ole vielä niitä saanut. Aina on tuntunut siltä, että olet hengittämässä niskaan ja se ei ole kivaa eikä ammattimaista. Onneksi nuorempi kolleega sai kuulla ne sanat, jotka minäkin olisin halunnut kuulla!”

Palautteen antaminen koettiin luontevaksi sellaisten esimiesten toimesta, jotka toimivat työssään kannustaen työntekijöitään. Palautteen antaminen koettiin helpoksi myös sellaisen esimiehen toimesta, joka suhtautuu alaisiinsa lähtökohtaisesti myönteisesti.

5.2 Työntekijöiden arvostamat aineettoman palkitsemisen keinot

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa kuvataan työntekijöiden arvostamia aineettoman palkitsemisen keinoja ja heidän näkemyksiään siitä, miten näitä keinoja tulisi tai voisi kehittää.

Tämän tutkimuksen kohteena oli kokonaispalkitsemiseen kuuluva aineettoman palkitsemisen osuus. Tähän yhteyteen kirjataan kuitenkin lyhyt yhteenveto tutkimusaineistossa kuvailluista aineellisen palkitsemisen keinoista, koska merkittävä osa vastanneista oli myös niitä kuvaillut. Työntekijät nostivat vastauksissaan esille merkittävänä asiana työtehtävästään saatavan korvauksen eli peruspalkan. Vastauksissa ei esiintynyt lainkaan tulospalkkioita tai erikoispalkkioita. Joissakin vastauksissa peruspalkkaus koettiin aivan liian alhaiseksi työtehtävän vaativuuteen tai laajuuteen nähden tai verrattaessa palkkaa muiden saman toimialan organisaatioiden palkkatasoon samankaltaisista tehtävistä. Osassa vastauksista palkkataso koettiin hyväksi työn vaativuuteen nähden. Joissakin vastauksissa kerrottiin palkkatason olevan alhaisempi kuin joissakin vastaavien työnantajien palveluksessa, mutta henkilöstöetujen olevan merkittävästi parempia kuin toimialalla yleensä.

Erilaisia työsuhteeseen liittyviä etuja korostettiin. Erityisesti toimiva, laadukas ja laaja-alaiseksi koettu työterveyshuolto sai runsaasti myönteisiä huomioita vastaajilta. Työterveyshuollon palveluiden käyttömahdollisuus kuvattiin selkeästi työsuhteen yhdeksi eduksi. Vastauksissa kiiteltiin runsaasti työntekijän liikkumiseen ja hyvinvointiin tähtääviä etuja, kuten paikallisten kuntosaliryitysten palveluiden ja uimahallin käyttämisen edullisuutta työnantajan osallistuessa maksuihin. Työntekijöiden

muistaminen merkkipäivinä ja joululahjan saaminen koettiin työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostamisen osoitukseksi. Henkilöstöeduissa koettiin olevan kehitettävää. Yksi kehittämisen kohde vastausten perusteella olisi työyksikkökohtaisten yhteisten virkistyspäivien järjestäminen tai tukeminen. Vastanneet eivät juuri kuvanneet muita kehitysehdotuksia jo käytettävissä oleviin etuihin.

Työntekijät kuvailivat aineettoman palkitsemisen keinoina eniten itse työtä, sen sisältöä ja työsuhteen pysyvyyttä. Työntekijöiden kuvailemat keinot olivat sellaisia, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa; erilaisia työajan järjestelyitä, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä palautteenantoa. Useat työntekijät kuvailivat ja pitivät tärkeänä arvostuksen ja luottamuksen osoittamista lähiesimiehen lisäksi myös organisaation johdon ja luottamushenkilöiden toimesta. Vastauksissa ilmeni aineettoman palkitsemisen keinojen jakautuminen käytännössä kolmeen tulokategoriaan; työsuhteeseen liittyvät keinot, päivittäisjohtamiseen liittyvät keinot ja muut keinot (kuvio 6). Tulokategorioihin sisältyviä osa-alueita kuvataan tarkemmin tämän luvun yhteydessä.

Työsuhteeseen liittyvät palkitsemiskeinot	<ul style="list-style-type: none"> • Itse työ ja työn sisältö • Työsuhteen pysyvyys • Vakaa ja luotettava työnantaja
Päivittäisjohtamiseen liittyvät palkitsemiskeinot	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan järjestelyt ja joustot • Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen • Työntekijän koulutus- ja kehittymismahdollisuudet • Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet • Palaute
Muut palkitsemiskeinot	<ul style="list-style-type: none"> • Arvostus • Luottamus

Kuvio 6. Aineettoman palkitsemisen keinot.

Itse työ ja sen sisältö

Valtaosa työntekijöistä koki, että itse työ on mielenkiintoista, mukavaa ja antoisaa. Työstä ja työnkuvasta pidettiin, ja osa kertoi suorastaan nauttivansa työn tekemisestä. Monet työntekijöistä kertoivat tulevansa töihin mielellään ja viihtyvänsä työssään. Vastauksissa korostui työntekijöiden kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä. Osa työntekijöistä koki pystyvänsä itse vaikuttamaan oman työnsä sisältöön, mikä koettiin mielekkääksi. Useat vastaajat kokivat oman työnsä innostavaksi ja motivoivaksi, ja vaikka työ on samalla haastavaa ja vaativaa, sitä jaksaa tehdä työn mielekkyyden vuoksi.

”Työ on mielekästä, vaikka ajoittain kuormittavaa. Onnistumiset kuitenkin palkitsevat ja työnilo auttaa jaksamaan kiireenkin keskellä. Teen merkityksellistä työtä mielekkäässä ympäristössä.”

Henkilöstökyselyn vapaiden palautteiden yhteenvedossa suurimman kommenttimäärän sai työtehtävään vaadittavien resurssien koettu riittävyys tai riittämättömyys. Vastaajien kokemus siitä, mitä omalta työtehtävältä vaaditaan, oli usein ristiriidassa vastaajan käytettävissä olevaan työaikaan nähden. Työtehtävään kuuluva työmäärä koettiin liialliseksi käytettävissä olevan työajan puitteissa.

Osalla vastaajista oli kokemus, että oma työ on hyvin pirstaleinen ja monesta tehtävästä kasattu. Selkeämpiä työtehtäviä toivottiin sekä keskusteluja oman esimiehen kanssa työtehtävistä, sen vaatimuksista ja työtehtävien tärkeysjärjestyksestä. Osa vastaajista toivoi, että työtä olisi enemmän tai työnkuva olisi nykyistä laajempi. Runsaimmin palautteita kohdistui nykyisen työtehtävän kuormittavuuteen ja käytettävissä olevien resurssien riittämättömyyteen eri työtehtävissä ja -yksiköissä.

”Työn kuormittavuus vie voimavaroja. Öisin nään työunia. Koen kuitenkin nyt jaksavani paremmin kuin loppuvuodesta. Esimies on miettinyt miten työn kuormittavuutta voi tasata ja tehnyt pieniä muutoksia.”

Työsuhteen pysyvyys ja vakaa työnantaja

Kyselyyn vastanneista suuri osa korosti arvostavansa vakaata ja luotettavaa työntajaa, jollaiseksi he oman työnantajansa kokivat. Työsuhteen pysyvyys sai runsaasti myönteisiä mainintoja vapaissa palautteissa ja työnantajalle suunnatuissa terveisissä. Työpaikan pysyvyyden lisäksi vastauksissa korostui merkittävästi se, että työntekijöiden palkat tulevat sovittuina päivinä ja lomautuksiin ei ole tarvinnut lähteä monesta saman alan toimijasta poiketen. Työnantaja koettiin työn jatkuvuuden näkökulmasta turvalliseksi.

”Vakituinen työ on mielestäni työntekijän arvostusta parhaimmillaan, palkkauksen lisäksi. Työnantaja on pystynyt välttämään lomautukset.”

Pienellä osalla kyselyyn vastanneista tilanne näyttäytyi täysin erilaisena. Tällaisista vastauksista kävi ilmi, että työntekijä oli kyselyn vastaamishetkellä määräaikainen tai sijainen. Osalla vastaajista määräaikaaisuudet ja sijaisuudet vaikuttivat olevan jatkuvia ja säännöllisiä. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta syö työntekijän motivaatiota ja halua kehittää osaamistaan sekä vähentää työhön sitoutumista.

”Työsopimuksissa jatkuvasti katkeamia ja epävarma työn jatkuvuudesta. Työsuhteiden ketjuttaminen ja katkeaminen heikentää työssä-jaksamista, vaikeuttaa työhön sitoutumista ja oman työn kehittämistä.”

Työajan järjestelyt ja joustot, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Työntekijät kuvailivat sellaisia lähiesimiehiä, jotka ottavat huomioon työntekijöiden menot ja toiveet oikeudenmukaisesti ja pyrkivät aina löytämään hyvän ratkaisun eri työntekijät ja heidän tarpeensa huomioon ottaen. Monet uskoivat, että lähiesimies ottaa työntekijöiden toiveet työajan joustoista huomioon niin paljon kuin omilla valtuuksillaan pystyy tekemään. Lähiesimiehet ottavat pääsääntöisesti huomioon työntekijöiden tarpeet työn ja perhe-elämän yhdistämiseksi ja ymmärtävät perheellisten arkea.

Lähiesimiehen mahdollistamia työaikajärjestelyjä ja työn joustoja arvostettiin. Etätyön mahdollistamista kiiteltiin laajasti. Useat kolmivuorotyössä olevat toivoivat joustavuutta ja työntekijän jaksamista paremmin huomioivaa työvuorojen suunnittelua, mahdollisia lisäjoustoja tai muita keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Useissa vastauksissa toivottiin työnkiertoa, jotta henkilöstö saisi näkemyksiä eri työvaiheista. Työnkierron uskottiin vähentävän muutosvastarintaa ja ennakkoluuloja muiden töitä kohtaan. Työnohjausta toivottiin laajasti. Työnkierrolla ja työnohjauksella kerrottiin olevan myönteistä vaikutusta työvoiman sitoutumiseen ja työhyvinvointiin erityisesti kuormittaviksi koetuissa työtehtävissä.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen koettiin olevan sekä helppoa että hankalaa. Osa vastaajista koki, että työ- ja vapaa-aika toimivat hyvin yhteen ja molemmista saa sopivasti voimaa toisiinsa. Osa vastaajista mainitsi jaksavansa tehdä työtä, kunhan muistaa pitää riittävää huolta levosta vapaapäivinä. Osalla vastaajista työt seuraavat kotiin työpäivän jälkeen, koska työpäivien aikana ei ehdi suunnitella tulevia töitä. Välttämättä vapaa-aikana ei haluttaisi työskennellä, vaan se haluttaisiin käyttää joko oman hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitämiseen tai esimerkiksi perheen kanssa. Vastaajissa oli myös työntekijöitä, jotka pitivät työstään, mutta joilla työn kuormitus ja työn suuri määrä vaikuttavat syövän liikaa aikaa muulta elämältä. Vapaa-aikana ei jaksakaan tehdä mitään ylimääräistä.

Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

Organisaation kyselyyn vastanneista työntekijöistä iso osa koki, että työnantajan ja etenkin lähiesimiehen mahdollistamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat nykyisin hyvällä tasolla. Organisaatiossa koettiin mahdolliseksi kehittää omaa osaamista jatkuvasti. Työntekijät ovat saaneet koulutustua työn ohessa ja näin joko täydentää tai päivittää osaamistaan. Esimiehet ovat kannustaneet alaisiaan kouluttautumaan ja kehittämään itseään. Osa työntekijöistä koki myös pystyvänsä itse vaikuttamaan oman työn kehittämiseen päivittäisen työn tekemisen yhteydessä. Jotkut työntekijöistä kokevat, että

olisivat halunneet paljon enemmän työhön liittyvää kehittämistä, mutta siihen ei ole ollut arjessa aikaa.

Työn sisällön myönteinen kokemus korostui erityisesti tilanteissa, joissa työntekijällä on työtehtävää vastaava osaaminen. Joissakin vastauksissa kuvattiin työntekijän omaa riittämätöntä koulutustaustaa, joka riittää määräaikaisten hoitamiseen, mutta ei vakiiniseen työtehtävään.

”Olen omasta mielestäni ja saamani palautteen mukaan hyvä työntekijä, mutta en silti voi saada kuin pätkähommia väärän koulutuksen takia.”

Osalla työntekijöistä on ollut mahdollisuus edetä työurallaan. Osa kertoi vastuunsa lisääntyneen, vaikka varsinaista uralla etenemistä ei olisikaan tapahtunut. Osa työntekijöistä kuvaili organisaatiossa ilmenevää positiivisen kehittämisen virettä, joka kannustaa myös työntekijöitä kehittymään ja kehittämään. Johdon koetaan olevan aidosti kiinnostunut organisaation jatkuvasta kehittämisestä ja työyksiköitä halutaan kehittää rohkeasti ja ennakkoluulottomasti.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Joissakin organisaation työyksiköissä lähiesimiehet pyrkivät huomioimaan jatkuvasti työntekijöiden mielipiteitä arjen erilaisissa tilanteissa kuten työvuorolistojen laatimisessa. Työntekijöillä on mahdollisuus esittää toiveita työvuoroistaan, jotka pyritään mahdollisuuksien mukaan ja tasapuolisesti ottamaan huomioon. Joissakin työyhteisöissä työntekijät jopa laativat työvuorolistan itse keskenään sovittelemalla ja sopimalla. Osa vastaajista kertoi, että oman mielipiteen saa aina ilmaista, esimies kuuntelee mielipiteitä ja työntekijöiden mielipiteillä koetaan olevan usein vaikutusta työn ja työtehtävien varsinaiseen toteutukseen. Työntekijälle oli erittäin merkityksellistä, mikäli hänellä oli mahdollisuus vaikuttaa työaikajärjestelyihin ja työvuorolistoihin itse.

Kyselyn perusteella kävi ilmi, että monet vastanneista näkivät tärkeänä henkilöstön mukaan ottamisen työpaikan ja työn kehittämisasioihin jo suunnitteluvaiheessa. Vastausten perusteella henkilöstö pääsee mukaan vaikuttamaan kehittämis- ja muutosasioihin usein vasta niiden toteutusvaiheessa, kun päätöksenteko ja suunnittelutyö on jo tehty suoritettavan tason työntekijöitä kuulematta. Osa vastaajista koki, ettei heillä ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikkaansa koskevaan tulevaisuuteen. Jonkin verran kiitosta esitettiin lähiesimiehille siitä, että vastaajan työkuva on itsenäinen, ja omaan työhön ja sen tekemisen tapaan voi vaikuttaa itse.

”Organisaatio on kehittyvä ja uudistuu ajan mukana. Toivoisin, että työntekijöiden asiantuntijuutta hyödynnettäisiin enemmän ja kuunneltaisiin asioista päätettäessä. Asioiden valmisteluvaiheissa olisi myös kiva kuulla mitä suunnitelmia on. Usein asiat saadaan tietää ihan viime tingassa. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja usein turhaa stressiä työntekijöillä.”

Työntekijät haluaisivat vastausten perusteella osallistua enemmän työpaikan ja työtehtävien kehittämiseen, mikäli siihen olisi mahdollisuus. Osa myös haluaisi itse vaikuttaa esimerkiksi työn järjestelyihin tai työn tekemisen tapaan, mutta kokee ettei siihen ole tällä hetkellä mahdollisuuksia, koska työyksikössä edetään esimiehen määräyksellä. Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntämistä toivottiin nykyistä enemmän etenkin asioiden valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja niiden huomioon ottaminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa koetaan vastausten perusteella työntekijöiden arvostukseksi työnantajan, johdon ja esimiehen taholta.

Työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden kuuntelemista toivottiin nykyistä enemmän. Vastanneet toivoivat kuuntelemisen lisäksi myös sitä, että työntekijöiden mielipiteitä otettaisiin käytännön toteutuksessa ja kehittämisessä huomioon. Kuunteleminen ja huomioon ottaminen merkitsevät vastaajien mielestä konkreettisia tekoja, joissa

työntekijöiden ääni näkyy lopputuloksessa. Mielipiteiden huomioimista toivottiin kehittämisen lisäksi myös arjen olosuhteiden ja työympäristön parantamisessa, jotka helpottavat käytännön työn tekemistä.

Palaute

Useat vastaajat saivat mielestään riittävästi palautetta omalta esimieheltään. Kokemusta oli myös siitä, että kaikki samassa työyhteisössä työskentelevät saivat säännöllisesti palautetta omasta työstään. Joskus esimiehen antama palaute oli kohdistunut koko työyksikköön ja kaikkiin työntekijöihin. Palautteen antaminen koettiin merkittävänä asiana muun muassa oman osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin kannalta, ja koko työyhteisöön kohdistuen yhteishengen vaalimisessa tai luomisessa.

"Jokainen tarvitsee palautetta, myös negatiivista että positiivista, että voi kehittyä työssään."

"Työtahti on kova ja koen vastuun painavan ajoittain liikaa. Työ on erittäin mielekästä. Jaksamisessa auttaa positiivinen ja kannustava palaute."

Osa vastaajista toivoi lähiesimieheltään enemmän palautetta ja saattoi myös itse antaa palautetta esimiehelleen. Oman esimiehen toimintaa koskevat palautteet liittyivät usein palautteen antamiseen, kuuntelemiseen ja läsnäoloon työpaikalla.

"Olet hyvä pomo. Paras mitä minulla on koskaan ollut. Olet joustava ja saat kaiken onnistumaan esim. toiveet lomista ja koulutuksista, vaikka se ei aina helppoa olisikaan. Olet rauhallinen ja helposti lähestyttävä. Palautteen antoa voisit harjoitella :)"

Jotkut vastanneista kokivat, että esimies antaa negatiivisia palautteita helpommin kuin positiivisia palautteita. Useissa vastauksissa viitattiin kehityskeskusteluihin, joiden yhteydessä toivottiin lähiesimieheltä erityisesti palautteen antamista. Osa vastaajista kertoi, että lähiesimies antaa palautetta ainoastaan kehityskeskustelujen yhteydessä ja kehityskeskusteluita koettiin käytävän liian harvoin.

Arvostus ja luottamus

Useat vastaajista olivat erittäin tyytyväisiä lähiesimiehensä toimintaan, ja vastaajilla oli vahva kokemus siitä, että esimies arvostaa alaisiaan ja heidän ammattitaitoaan. Arvostus ilmeni jokapäiväisessä arjessa lähiesimiehen ollessa kiinnostunut alaistensa tekemisistä, työstä sekä alaisten ja koko työyhteisön hyvinvoinnista. Arvostus näkyi konkreettisesti lähiesimiehen jalkautumisena työntekijöiden keskuuteen, kuulumisten kysymisenä ja painottuen alaisten kuuntelemiseen. Erityisen arvostetuksi työntekijä koki itsensä silloin, kun hänen esille tuomiaan epäkohtia tai kehittämistarpeita oli esimiehen toimesta viety nopeasti eteenpäin ja esille nostettuun asiaan saatiin konkreettista muutosta. Työntekijän kokemus arvostuksesta, luottamuksesta ja hänen ammattitaitonsa hyödyntämisestä oli voimakas.

Arvostetuksi tulemisen tunteita oli noussut esiin myös sellaisissa työyksiköissä, joissa lähiesimiehen koettiin kohtelevan alaisiaan tasapuolisesti, kannustavan kehittämään osaamistaan, tarjoavan koulutusmahdollisuuksia ja antavan vastuuta. Arvostus näkyi myös vastaajien kokemuksena siitä, että heidän työnsä koetaan tärkeäksi. Arvostusta osoitetaan lähiesimiesten toimesta kannustamiseen keskittyvällä kulttuurilla.

Vastanneiden kokemukset työntekijöiden aidosta kuulemisesta ja kuuntelemisesta vaikuttavat siihen, miten esimiesten ja organisaation johdon koetaan arvostavan työntekijöitään. Työntekijät kokivat, että he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Mikäli tätä asiantuntemusta ei hyödynnetä tai heitä ei kuunnella riittävästi, heidän ammattitaitonsa menee hukkaan. Useat työntekijät kommentoivat, että heidän esimiehensä ei

pysähdy aidosti kuuntelemaan työntekijän tai työyhteisön huolia ja tarpeita. Tämä on osoitus vastaajien näkemysten mukaan siitä, ettei esimies arvosta työntekijää tai hänen tekemäänsä työtä. Kuuntelemisen kokemus lähiesimiehen ja ylimmän johdon taholta koettiin työntekijöitä arvostavana toimintamallina.

Vastanneet kokivat, että työntekijöiden kuunteleminen ja mahdollisuus vaikuttaa omiin asioihin työssä ovat lähiesimiesten arvostuksen ja luottamuksen osoituksia. Esimiehen ja alaisen välistä luottamusta korostettiin ja esimiehiä kiiteltiin siitä, että he luottavat työntekijän työpanokseen ja osaamiseen. Työyhteisön asioiden edistäminen koko organisaation tasolla koettiin työnantajan arvostuksen osoituksena. Lähiesimiehet saivat pääsääntöisesti positiivisia kommentteja työntekijöitään kohtaan osoittamastaan luottamuksesta ja arvostuksesta.

Työntekijän ja lähiesimiehen hyvä vuorovaikutus, asioiden perusteleva ja taustojen kertominen koettiin tärkeäksi. Työntekijöitä kohtaavassa muutostilanteessa koettiin olennaiseksi perustella muutostarpeet työn ja työyksikön näkökulmasta siten, että jokainen työntekijä ymmärtäisi oman roolinsa kokonaisuudessa. Tällainen toiminta muutostilanteissa koettaisiin työntekijöitä arvostavaksi.

Ylemmän johdon osallistuminen eri työyksiköiden arkeen koettiin olevan vähäistä. Ylemmän johdon toivottiin jalkautuvan eri työyksiköihin, jotta johdolla olisi nykyistä parempi ymmärrys siitä, mitä työ missäkin työtehtävässä ja -yksikössä on. Vastausten perusteella johdon jalkautuminen suorittavan työn pariin osoittaisi johdon arvostavan työntekijöiden työtä. Joissakin vastauksissa ei määritelty erikseen, minkä tahojen koettiin aliarvostavan työntekijän tekemää työtä. Vastauksissa kuitenkin korostui työntekijän ja työn arvostuksen kokemus, jota työyhteisöissä pitäisi edistää niin lähiesimiehen, ylimmän johdon kuin mahdollisten muidenkin sidosryhmien toiminnassa.

”Itse koen, että työni on merkityksellistä, mutta välillä koen aliarviointia/väheksyntää muilta tahoilta, jotka eivät tiedä kuinka

haastavaa ja moninaista työni itse asiassa on. Tuo arvostuksen puute meinaa joskus hieman motivaatioon vaikuttaa ja turhauttaa. Mutta asiakkaat ovat saamaansa palveluun tyytyväisiä ja ovat saaneet apua, joten se puolestaan taas auttaa jaksamaan.”

Osa organisaation luottamustehtävissä olevista henkilöistä sai työntekijöiltä runsaasti palautetta kohdistuen siihen, että he eivät toimisi työntekijöitä arvostavalla tavalla.

”Työyhteisössä asiat toimivat ja työkaverit ovat loistavia. Vastaukset pelkästään operatiivista organisaatiota tarkastellen olisivat erinomaiset. Joidenkin luottamustehtävissä olevien toiminta syö motivaatiota, aiheuttaa paineita ja vaikuttaa siihen, että organisaatio ei ole enää niin kiinnostava työnantaja. Päätöksenteosta puuttuu linja ja luottamustehtävissä oleviin kuuluu henkilöitä, jotka syyllistyvät häirintään.”

Aineettoman palkitsemisen kehittäminen

Osa työntekijöistä haluaisi kehittää useita tunnistamiaan aineettoman palkitsemisen keinoja. Itse työhön ja sen sisältöön liittyvinä kehittämistarpeina ilmenivät esimiehen ja alaisen välillä käytävät työtehtävien, työn vaativuuden, työtehtävien priorisoinnin ja työhön käytettävissä olevan työajan konkreettinen läpikäynti, jotta työntekijä varmistuisi häneen kohdistuvista odotuksista ja tavoitteista. Määräaikaisuuksia ja sijaisuuksia tekevät työntekijät kokevat tärkeäksi esimiehen ja alaisen välillä käytävät osaamiskeskustelut, joissa tarkasteluun voitaisiin ottaa työntekijän osaamistarpeiden mahdollinen täydentäminen. Kolmivuorotyötä tekevät työntekijät toivoivat lisäjoustoja ja muita konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä varten. Työntekijöiden keskuudessa ilmeni toiveita työnkierron ja työnohjauksen nykyistä laajemmasta käyttöönotosta ja hyödyntämisestä.

Merkittävä osa vastanneista koki tarpeelliseksi työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen ja työntekijöiden kuuntelemisen. Työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan työn ja työpaikan kehittämiseen ja muutoksiin jo niiden suunnitteluvaiheessa. Työntekijät toivoivat, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon asioiden valmistelu- ja päätöksentekovaiheissa, joka osoittaisi myös sen, että heitä kuunnellaan. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen vaikuttaisi myönteisesti työntekijöiden kokemukseen heihin kohdistuvasta johdon ja esimiesten arvostuksesta ja luottamuksesta. Vastausten perusteella joissakin työyksiköissä on kehitettävää palautteen ja kannustuksen antamisessa sekä lähiesimiehen läsnä olemisessä työpaikan arjessa.

5.3 Valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista yhdistävät tekijät

Kolmannessa luvussa selvitetään mahdollisia yhteisiä elementtejä valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvistä henkilöstön antamista kuvauksista ja näkemyksistä.

Valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen onnistumista yhdistää työntekijöiden vastausten perusteella hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen edellyttää vastaajien mielestä esimiehen läsnäoloa alaisen arjessa, ja esimiehen riittävää ajankäyttöä niin virallisiin kuin epävirallisempiinkin työpaikalla tapahtuviin kohtaamisiin alaisten kanssa. Vastauksissa kuvattiin esimiehillä olevan varsinaisen henkilöstön johtamistyön lisäksi muitakin isoja vastuualueita hoidettavinaan ja kiireen tuntu työtehtävässä saattaa olla jokapäiväistä. Vastaajat korostivat, että etenkin näissä tilanteissa esimiehen olisi hyvä pysähtyä ja antaa aikaa alaisilleen, koska kiireistä esimiestä ei välttämättä haluta häiritä ja alaisten kokemus esimiehen ajankäytöstä alaistensa hyväksi saattaa heikentyä.

Vastausten perusteella yhteistä valmentavalle johtamiselle ja aineettomalle palkitsemiselle ovat työntekijän osaamisen, kehittymisen ja urakehityksen mahdollistaminen, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työtehtäviin, työntekijän mahdollisuus osallistua työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työntekijöiden mielipiteen kysyminen ja huomioon ottaminen. Useissa vastauksissa korostettiin em. tekijöiden onnistumisen ja mahdollistamisen edellytyksenä hyvää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä.

Esimiehen antama palaute, tunnustus, kannustus ja tuki sekä esimiehen toiminnan kautta osoittama työntekijän arvostaminen kuuluvat sekä valmentavaan johtamiseen että aineettomaan palkitsemiseen. Palautteen antamisen hetkiä toivottiin tapahtuvan sekä erikseen järjestettävissä kehityskeskusteluissa että arjessa työn tekemisen yhteydessä. Esimieheltä toivottiin erityisesti henkilökohtaista palautetta, mutta osassa vastauksia toivottiin laajempia työyksikkökohtaisia palautteita. Palautteen saaminen on kuvausten perusteella osoitus työntekijälle sitä, että hänet ja hänen tekemisensä on huomattu ja häntä arvostetaan, joten palautteen antaminen ja arvostus kytketään usein yhteen.

Valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvinä mainintoina vastaajat korostivat työntekijöiden arvostamista lähiesimiehen sekä organisaation johdon toimesta. Työntekijöiden näkemysten mukaan alaisiaan kuunteleva esimies arvostaa työntekijöitään. Esimies osoittaa työntekijöidensä arvostamista osallistumalla työntekijöiden arkeen, olemalla läsnä sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Työntekijät kertoivat kokeneensa erityistä arvostusta esimieheltään tilanteessa, jossa itse saivat lisää vastuuta työssään tai pääsivät etenemään urallaan. Esimiesten koettiin arvostavan työntekijöitä erityisesti silloin, kun he hyödyntävät työntekijöiden ammattitaitoa suunnitellessaan ja tehdessään työtä, työpaikkaa ja työyksikköä koskevia päätöksiä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja ja käytänteitä, valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista mahdollisesti yhdistäviä tekijöitä sekä niiden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen erityisesti lähiesimiehen näkökulmasta. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti sekä tutkimuksen tekijän mielenkiinto valmentavaa johtamista ja aineetonta palkitsemista kohtaan oman esimiestyön kehittämisessä että myös tutkittavan organisaation tahtotila kehittää valmentavaa johtamista työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita kuunnellen.

Fenomenografinen tutkimus eteni tutkittavien ilmiöiden teoreettisiin näkökulmiin perehtymisen, metodologian valitsemisen sekä valmiina olleen tutkimusaineiston analysoimisen kautta johtopäätösten tekemiseen. Tutkimuksen tässä luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja suhteutetaan empiirisen tutkimuksen tuloksia teoriaosuuden taustakirjallisuuteen. Luvussa pyritään arvioimaan, millä tavoin tutkimuksessa onnistuttiin ja millaista tietoa tutkimuksessa saatiin. Johtopäätöksissä arvioidaan tutkimustulosten merkittävyttä, yleistettävyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisia valmentavan johtamisen piirteitä ja käytänteitä henkilöstö nostaa esille esimiestyössä?
- Millaisena työntekijät kuvaavat arvostamansa aineettoman palkitsemisen keinot, ja millä tavoin näitä keinoja tulisi henkilöstön mielestä kehittää?
- Millaisia yhteisiä elementtejä löytyy valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvistä kuvauksista?

Johtopäätösten tavoitteena on esittää synteesi niistä valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen keinoista ja käytänteistä, joita erityisesti lähiesimiehet voivat hyödyntää omassa työssään pyrkiessään sitouttamaan uusia ja jo pidempään työskennelleitä työntekijöitä organisaatioon.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tutkimusaineistosta ilmeni, että henkilöstökyselyyn vastanneet työntekijät kuvasivat useita valmentavan johtamisen piirteitä ja käytänteitä. Nämä piirteet ja käytänteet ilmenivät toisaalta lähiesimiesten nykyisen toiminnan kuvaamisena ja toisaalta toimintatapoina, joihin oman esimiehen toivottaisiin panostavan jatkossa enemmän.

Tutkimustuloksissa nousi esiin kaksi selkeää valmentavaan johtamiseen kuuluvaa esimiestyön roolia. Ensiksikin esimiehen rooli vuorovaikuttajana koettiin hyvin merkityksellisenä, mikä on linjassa Everedin ja Selmanin (1989, s. 21) sekä Hagenin (2012, s. 29) tutkimusten kanssa. Esimiehen läsnäolon merkitystä työyksikön jokapäiväisessä arjessa korostettiin. Esimiehen haluttiin olevan läsnä työpaikalla, käyttävän omaa aikaansa työntekijöiden hyväksi, kuuntelevan työntekijöitään sekä kysyvän työntekijöiltään kuulumisia ja mielipiteitä. Esimiehen toivottiin kohtaavan työntekijänsä aidosti. Nämä tutkimustulokset saavat vahvistusta Ellingerin ja Bostromin (1999, s. 758), McCarthy ja Milnerin (2013, s. 774), Richardsonin (1998, s. 55) sekä Törmälän ja muiden (2015, s. 98) näkemyksistä.

Toiseksi tutkimustuloksissa korostui esimiehen rooli työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana. Esimieheltä toivottiin selkeiden tavoitteiden ja odotusten asettamista sekä työsuoritusten arviointia muun muassa palautteenannon avulla. Nämä tutkimustulokset saavat vahvistusta Orthin ja muiden (1987, s. 69-72) sekä McCarthy ja Milnerin (2013, s. 771) tutkimuksista. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta Hagenin (2012, s. 29-31) tapaan, että esimiehiltä toivotaan koulutusmahdollisuuksien tarjoamista, työntekijän

työssä ohjaamista ja auttamista sekä kehittymisen ja oppimisen mahdollistamista. Tulokset vastaavat Joon (2005, s. 464) sekä Hamlinin ja muiden (2009, s. 18) yhteenvetoa valmentavasta johtamisesta, joiden mukaan lähiesimiehen tehtävänä ja perimmäisenä tarkoituksena on keskittyä edistämään alaistensa oppimista ja kehittymistä.

Valmentavan johtamisen toimintamalliin kuuluvan palautteen antamisen (Ellinger ja Bostrom, 1999, s. 758) tärkeys korostui tässäkin tutkimuksessa. Työntekijät halusivat palautetta erityisesti tietääkseen, mikä heidän työssään toimii erityisen hyvin ja mitä työn tekemisen osa-alueita pitäisi kehittää. Palautetta haluttiin erityisen voimakkaasti sen vuoksi, että työntekijä voisi kehittyä omassa työssään ja kasvattaa osaamistaan.

Tutkimustulosten mukaan esimies ei välttämättä ole tietoinen työntekijän työnkuvaan kuuluviin tehtäviin varatun työajan riittämättömyydestä. Tulosten perusteella toimenkuvien tarkempi läpikäynti oman esimiehen kanssa on monissa tapauksissa jäänyt tekemättä etenkin työtä ja työyksikköä kohdanneissa muutostilanteissa. Työtehtäviä on tullut lisää, mutta aiempia työtehtäviä ei välttämättä ole vähennetty tai rajattu. Nämä tutkimustulokset antavat vahvistusta Kauhasen (2015, s. 82) näkemykseen, jonka mukaan toimenkuvan säännöllinen läpikäynti esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa on tärkeä osa valmentavaa johtamistapaa.

Työntekijöillä on selkeä tarve tulla kuulluksi omalla työpaikallaan. Omalle esimiehelle annettiin runsaasti kiitosta siitä, millä tavoin tämä kuuntelee alaisiaan ja ottaa huomioon alaistensa mielipiteitä työn tekemisessä, kehittämisessä ja työyksikköä koskevissa asioissa. Monissa vastauksissa kuulluksi tulemisen kokemus liitettiin siihen, onko alaisen esittämillä mielipiteillä ollut vaikutusta työhön, työn tekemisen tapaan tai työyksikköön. Etenkin työtä tai työyksikköä koskevissa muutostilanteissa työntekijöiden näkemyksenä oli, että työntekijöitä ei kuultu tai kuunneltu, koska heidän mielipiteitään ei otettu huomioon muutoksen toteutuksessa. Työtä tai työyksikköä koskevat muutokset tulivat usein työntekijöiden tietoon vasta sen jälkeen, kun niistä oli jo päätetty.

Aiemmissa valmentavan johtamisen tutkimuksissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet tai alaisten mielipiteiden huomioon ottaminen eivät teemoina juuri nousseet esiin, vaikka aiemmissa tutkimuksissa onkin korostettu työntekijöiden kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen tärkeyttä. Tämä tutkimus puoltaisi pohdintaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja mielipiteen huomioon ottamisen tärkeydestä valmentavassa johtamisotteessa kuulluksi tulemisen kokemuksen ja merkityksen kautta.

Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostivat sellaisia aineettoman palkitsemisen keinoja, jotka liittyivät itse työhön ja työsuhteeseen, päivittäisjohtamiseen sekä arvostuksen ja luottamuksen kokemukseen. Työhön ja työsuhteeseen liittyvinä keinoina ilmenivät mielenkiintoinen ja haastava työ, jota Moisio ja muut (2006, s. 17) korostavat erityisesti työntekijän sitouttamisessa. Työsuhteen pysyvyys ja vakaus oli tutkimuksen mukaan yksi työntekijöiden kokemista merkittävimmistä aineettoman palkitsemisen keinoista. Edellä mainittuja keinoja Hakonen ja muut (2014, s. 233-236) pitävät aineettoman palkitsemisen tärkeimpinä keinoina haluttaessa sitouttaa työntekijät organisaatioon.

Päivittäisjohtamiseen liittyvinä aineettoman palkitsemisen keinoina ilmenivät erilaiset työajan järjestelyt ja joustot sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen huomioiminen. Nämä tutkimustulokset saavat vahvistusta esimerkiksi Kauhasen (2015, s. 119-123) sekä Schlechterin ja muiden (2015, s. 278-279) näkemyksistä. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostivat ja toivoivat jatkossakin työntekijän koulutuksen ja kehityksen mahdollistamista, jota Moision ja muiden (2006, s. 17) tutkimustulokset tukevat. Moision ja muiden (2006, s. 17) sekä Kauhasen (2015, s. 119-123) näkemykset urakehityksen merkityksestä aineettoman palkitsemisen keinona nousi jonkin verran esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

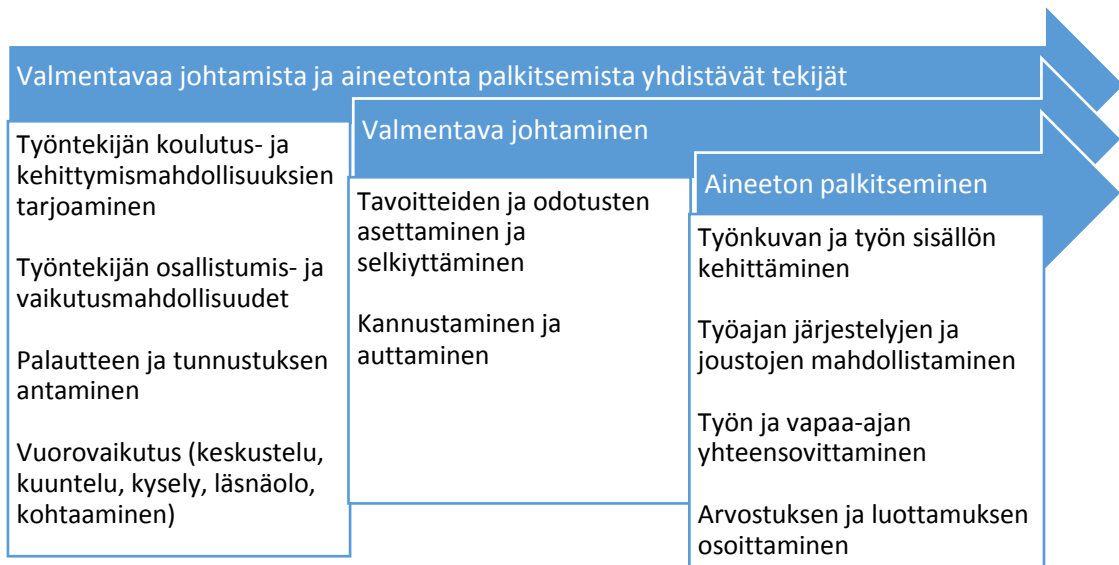
Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta Hakosen ja muiden (2014, s. 16) sekä Kauhasen (2015, s. 119-123) tapaan, että esimiehen antama palaute on yksi tärkeä työntekijöiden kokema aineettoman palkitsemisen keino. Tunnustuksen antaminen oli yksi tutkimuksessa ilmennyt aineettoman palkitsemisen muoto, jota työntekijät

vastauksissaan kuvasivat, arvostivat ja toivoivat. Tämä tulos vastaa useita aiempia tutkimuksia (Kauhanen 2015, s. 119-123; Schlechter ja muut, 2015, s. 278-279). Carlsson ja Forssell (2017, s. 119-120) pitävät tunnustuksen antamista yhtenä positiivisen palautteen muotona, joka myös tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan sisältyy palautteen antamisen laajempaan kokonaisuuteen.

Päivittäisjohtamiseen liittyi myös tutkimuksessa esiin noussut työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhön ja työyhteisöön liittyviin asioihin, jota Hakonen ja muut (2014, s. 233-236) kuvaavat yhtenä lähiesimiehen merkittävimmistä palkitsemiskeinoista. Brownin (2014, s. 147-148) tutkimus tukee tätä päivittäisjohtamiseen liittyvän aineettoman palkitsemisen osa-aluetta, jonka hän muotoilee alaisten mielipiteiden kysymiseksi sekä alaisten osallistamiseksi.

Muina palkitsemisen keinoina tutkimuksessa esiintyivät työntekijöiden kokemus oman esimiehen osoittamasta arvostuksesta työntekijää ja hänen työtään kohtaan sekä esimiehen luottamus työntekijään. Arvostuksen merkitystä palkitsemiskeinona korostavat myös Brown (2014, s. 147-148) ja Hakonen ja muut (2014, s. 233-236). Luottamus nousi esiin muun muassa Moision ja muiden (2006, s. 17) tutkimuksessa.

Kuvio 7 tiivistää tutkimuksen tuloksia. Kuvioon on koottu valmentavaa johtamista, aineetonta palkitsemista sekä niitä yhdistäviä keinoja ja käytänteitä työntekijän sitouttamisessa lähiesimiehen näkökulmasta. Lähiesimiehen näkökulmaan kuuluvat erityisesti ne keinot ja käytänteet, joihin esimies voi itse eniten päivittäisessä työssään vaikuttaa.



Kuvio 7. Lähiesimiehen käytänteet ja keinot työntekijän sitouttamisessa.

Valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen yhteisiä käytänteitä ja keinoja ovat koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijälle, palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Vaikka tavoitteiden ja odotusten asettaminen ja selkiyttäminen on merkitty valmentavan johtamisen keinoksi, siitä löytyy paljon liittymäpintoja esimerkiksi aineettomaan palkitsemiseen kuuluvaan työnkuvan ja työn sisällön kehittämiseen. Tutkimustulokset vahvistivat näkemystä siitä, että mikäli työntekijä ei koe työnkuvaansa selkeäksi, hän ei ole myöskään tietoinen siitä, millaisia tavoitteita ja odotuksia hänen työlleen on asetettu.

WorldatWork (2020b, s. 2) nimesi internet-sivuillaan yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona valmentavan esimiestyön. Tämän tutkimuksen eri vaiheissa pohdittiin asiaa toisinpäin, eli olisiko aineeton palkitseminen itse asiassa luonnollinen osa valmentavaa johtamista, ja pitäisikö aineeton palkitseminen nähdä itse asiassa valmentavan johtamisen yhtenä käytänteenä ja toimintamallina? Lawrencen (2017, s. 45) mukaan valmentava johtaminen on määritelty kirjallisuudessa joko yleisenä valmennustaitojen ja

kompetenssien kokonaisuutena, jota WorldatWorkin viittaus tukee, tai omana johtamisen teorianaan. Tutkimuksen tekijän näkemys yhtyy jälkimmäiseen tulkintaan.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin määritelmillä. Validiteetti tarkastelee sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti käsittelee tutkimustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 231; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 160.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää seikkaperäinen selostus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Vaiheiden kuvaamisessa on olennaista kertoa olosuhteista, tehdyistä valinnoista ja valintojen perusteista. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 232.)

Tutkimuksen tekeminen toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa etsittiin tutkimuksen aihepiiriin ja tutkimuskysymyksiin liittyvää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa. Kerätyn aineiston pohjalta kirjoitettiin tutkimuksen teoreettinen osuus käytännössä valmiiksi. Toisessa vaiheessa tutustuttiin käytettävissä olleeseen tutkimusaineistoon, jonka pohjalta laadittiin tutkimusaineiston pää- ja tulokategorisointi. Toisen vaiheen jälkeen tutkimuksen tekemiseen tuli useiden kuukausien kestoinen tauko. Tauko toi etäisyyttä tutkimusaiheeseen, ja mahdollisti uudelleen perehtymisen tutkimusaiheeseen ehkä aiempaa enemmän ulkopuolisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuuteen ja tutkimusaineistosta muodostettuihin kategorioihin paneuduttiin uudelleen. Kolmannessa vaiheessa kirjoitettiin tutkimuksen tulososio ja johtopäätökset.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein aineiston hankintavaiheessa siitä näkökulmasta, miten käytettävä aineisto on hankittu ja mitä aineistoja on otettu mukaan tutkimuksessa hyödynnettäväksi. Tämän tutkimuksen aineisto oli valmiiksi kerätty sekundaariaineisto. Tutkimusaineistosta hyödynnettiin kaikki tutkimuksen aihepiiriin liittyneet vastaukset, joten rajaamista ei tehty käytettävän aineiston määrän suhteen lainkaan.

Käytettävissä ollut aineisto tuotti laajan joukon käsityksiä ja näkemyksiä tutkittavista ilmiöistä. Varsinaista tutkimusaineiston luotettavuutta on arvioitu tarkemmin luvussa 4.1, joka käsittelee tutkimuksen metodologiaa.

Fenomenografisessa tutkimuksessa hyödynnetään aineistolähtöistä analyysiä, jossa pyritään selvittämään tutkittavien näkemyksiä ja käsityksiä tutkittavista ilmiöistä. Tutkimuksessa on kuvattu näitä näkemyksiä ja käsityksiä pää- ja tulokategorioiden avulla. Kategorioiden oikeellisuus on pyritty varmistamaan lukemalla tutkimusaineistot useaan kertaan tutkimuksen laatimisen eri vaiheissa läpi. Vaikka tutkimuksen ilmiöihin liittyvää teoriaa ja aiempia tutkimuksia on hyödynnetty tutkimuksen laatimisen eri vaiheissa, aineiston analyysivaiheen kategorioiden valintaa ei ole tehty näiden tietojen perusteella. Kategorisointi on tehty tutkimusaineistossa ilmenneiden teemojen pohjalta.

6.3 Ehdotukset valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi tutkimusorganisaatiossa

Tutkittavan organisaation teettämän henkilöstökyselyn vastausten perusteella työntekijöillä on toiveita ja näkemyksiä esimiestyön kehittämisestä erityisesti aineettomaan palkitsemiseen sekä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen lisäämiseen liittyvissä asioissa.

Lähiesimiesten kannattaa panostaa esimies-alaisuhteissaan hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseen. Tähän vuorovaikutukseen liittyvät läsnäolo työpaikalla ja alaisten työn tekemisen yhteydessä, alaisten kuuleminen korostaen todellista kuuntelemista sekä kiinnostuksen osoittaminen työntekijöitä ja heidän töitään kohtaan. Palautteen ja tunnustuksen säännölliseen antamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Työntekijöitä koskevia ratkaisuja kannattaa avata, jotta niihin vaikuttaneista asioista tulee työntekijöille oikea käsitys. Henkilöstön ammattitaidon hyödyntämistä työn suunnittelussa ja toteutuksessa sekä muutosten valmistelussa ja käytännön tekemisessä kannattaa hyödyntää nykyistä

enemmän erityisesti haluttaessa edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Henkilöstö on myös itse kiinnostunut näihin osallistumisesta.

Valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen vaikuttavat ja niitä edistävät tekijät on huomioitava sekä organisaation että esimiehen tasolla. Valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen tulee soveltua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, ja organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa niiden toteuttaminen. Valmentavan johtamisen käyttöönotolle tulee varata runsaasti aikaa ja mahdollistaa myös esimiesten ajankäyttö päivittäisessä työssä. Organisaatio voi rohkaista esimiehiä valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen, järjestää heille tarvittavia koulutuksia ja valmennuksia sekä hankkia työkaluja tarpeen mukaan. Esimiehille järjestettävä oma valmennus edistää valmentavan johtamisotteen hyödyntämistä ja käyttöönottoa koko organisaation tasolla.

Esimiestasolla johtamisen fokus kannattaa suunnata oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseen ja vuorovaikutussuhteiden huolelliseen rakentamiseen sekä tämän tutkimuksen että aiempien tutkimusten perusteella. Esimiehellä tulee olla myös itsellään halu kehittyä ja oppia. Valmentava johtaminen tarvitsee onnistuakseen esimiehen panostusta ja ajankäytön kohdistamista läsnäoloon alaisten työssä. Valmentava johtajuusote tarkoittaa esimiehen näkökulmasta hyviä ihmissuhdetaitoja, koulutusta, harjoittelemista ja motivaatiota.

Onnistunut valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen edellyttävät hyvää esimies-alaissuhdetta tai sen kehittymistä. Esimiehen ja alaisen välillä tarvitaan luonteva yhteys sekä luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan. Vuorovaikutuksen on oltava avointa ja helppoa. Vuorovaikutustilanteita on oltava usein, joten se myös edellyttää esimiehen säännöllistä läsnäoloa työpaikalla. Valmentavan johtamisotteen hyödyntäminen onnistuu, kun se on vapaaehtoista sekä esimiehelle että alaiselle.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa korostui työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisen tärkeydestä, joka liittyy merkittävästi valmentavaan johtamiseen ja aineettomaan palkitsemiseen kuuluvaan vuorovaikutukseen. Työntekijöiden kokemus siitä, kuunnellaanko heitä riittävästi oman työnsä asiantuntijoina esimerkiksi uudistuksia ja muutoksia toteutettaessa antaisi jatkotutkimuksiin mielenkiintoisen aihepiirin tutkittavaksi. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää, millaisista asioista työntekijät saavat kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja millaiset asiat johtamistyössä siihen vaikuttavat.

Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusaineiston pohjalta voitaisiin selvittää, onko henkiöstökyselyyn vastanneiden työntekijöiden eri ikäluokilla vaikutusta siihen, mitkä valmentavan johtamisen ja aineettoman palkitsemisen käytänteet ja keinot korostuvat työntekijöiden näkemyksissä. Tällaisen tutkimuksen tekeminen voisi auttaa organisaation lähiesimiehiä huomioimaan eri ikäisiä työntekijöitä kohdatessaan oikeanlaisten palkitsemis- ja valmennuskeinojen käyttämisen näissä tilanteissa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, onko tutkimuksen tuloksissa eroa esimiehenä toimivien työntekijöiden ja muiden työntekijöiden näkemysten välillä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. Osuuskunta Vastapaino. 331 s. ISBN 978-951-768-385-2
- Alfame Oy. (2020). Alfame on Suomen paras työpaikka - näin onnistuimme. Noudettu 2020-02-25 osoitteesta <https://www.alfame.com/blog/alfame-on-suomen-paras-tyopaikka-nain-onnistuimme>
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1523422313520476>
- Brown, D. (2014). The Future of Reward Management: From Total Rewards Strategies to Smart Rewards. *Compensation and Benefits Review*, 46(3), 147-151. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0886368714549303>
- Brown, D., & Reilly, P. (2013). Reward and Engagement: The New Realities. *Compensation and Benefits Review*, 45(3), 145-157. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0886368713497546>
- Carlsson, M., & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki. Tietosanoma Oy. 286 s. ISBN 978-951-885-428-2.
- Dahling, J. J., Ritchie Taylor, S., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69, 863-894. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/peps.12123>

- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621719910300810>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y-L. & Bas, A. B. E. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1350507610384329>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrdq.1078>
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 105-125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Osuuskunta Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1-15. Noudettu 2020-02-07 osoitteesta <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/ebd21893-1ef3-4ef6-8978-ef6c5653e733/1/vol02issue2-paper-01.pdf>
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/piq.20123>
- Hakonen, A., & Nylander, M. (toim.). (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä. PS-Kustannus. 249 s. ISBN 978-952-451-667-9.
- Hakonen, A., Salimäki, A., & Hulkko, K. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus 280. Helsinki. Työministeriö. 130 s. ISBN 951-735-958-6.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavamin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy. 354 s. ISBN 978-63-2553-8.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent "coaching industry": a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/13678860802102534>
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of "Coaching", "Organization Development," and "Human Resource Development". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38. Noudettu 2020-02-06 osoitteesta

<https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/f5406269-f265-47ff-a8ca-337a067e9c0a/1/vol07issue1-paper-01.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna. Kirjayhtymä Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1534484305280866>

Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. 213 s. ISBN 978-951-830-456-5.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. 150 s. ISBN 978-952-246-338-8.

Keskuskauppakamari. (2016). *Alueiden kilpailukyky 2016*. Helsinki. 70 s. ISBN 978-952-5620-82-5.

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact off Managerial Coaching Behavior on Employee. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-013-9286-9>

- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01437731011043320>
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching - A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43-69. Noudettu 2020-02-04 osoitteesta <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/76c97dcd-0701-4368-9d03-c6094cdec0d6/1/>
- Manka, M-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvintoiti*. Helsinki. Talentum Pro. 248 s. ISBN 978-952-14-2975-0.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 3(7), 768-779. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument for Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrdq.1131>
- Moisio, E., Sweins, C., & Salimäki, A. (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006. 64 s. ISBN 952-9711-06-9 (Verkkajulkaisu).
- Mäntylä, K., Toomar, J., & Reukauf, M. (2013). *Graka kaulassa. Gradun ja kandin tekijän selviytymisopas*. Oy Finn Lectura Ab. 64 s. ISBN 978-951-792-608-9.

- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The Manager's Role as Coach and Mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90045-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90045-3)
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Konferenssiartikkeli esitetty *The Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (Panama City, 2008, helmikuu, 20-24). Noudettu 2020-02-10 osoitteesta <http://eric.ed.gov/?id=ED501617>
- Prouska, R., Psychogios, A., & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance. *Personnel Review*, 45(6), 1259-1280. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/PR-02-2015-0024>
- Richardson, L. (1998). Five-Minute Sales Coaching. *Training & Development*, 52(9), 53-57. Noudettu 2020-02-07 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=29f53fb9-3946-4be8-ba9e-f1bef130ad18%40sdc-v-sessmgr02>
- Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki. WSOYpro Oy. 300 s. ISBN 978-951-0-35961-7.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2020-01-20 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274-295. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ER-06-2014-0077>

- Scott, D., McMullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement. *WorldatWork - Survey of Rewards and Employee Engagement*, 06/2010, s. 1-17. Noudettu 2020-02-27 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/6c81/117dbe58bb6cf471b3ee17e36862bf6224b3.pdf>
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki. Tietosanomaa Oy. 316 s. ISBN 978-951-885-405-3.
- Sitra. (2013). Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Noudettu 2020-01-15 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress. 207 s. ISBN 978-951-579-387-4.
- Svensson, L. (1997). Theoretical Foundations of Phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 16(2), 159-171. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/0729436970160204>
- Sydänmaanlakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki. Talentum Media Oy. 184 s. ISBN 978-952-14-3157-9.
- Tegelberg, V. (2019, 8. tammikuuta). Tekijäpula kasvanut kaikissa maakunnissa - Osaavaa työvoimaa ei löydy, mutta sitä ei aina ole yritetty edes kunnolla etsiä". Kauppalehti. Noudettu 2020-01-29 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tekijapula-kasvanut-kaikissa-maakunnissa-osaavaa-tyovoimaa-ei-loydy-mutta-sita-ei-aina-ole-yritetty-edes-kunnolla-etsia/7456be7b-c95f-446b-b886-d9f9eb343220>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 205 s. ISBN 978-951-3199-53-1.

Työeläkeyhtiö Elo. (2019, 22. maaliskuuta). Kysely: Selvä enemmistö työntekijöistä uskoo nauttivansa esimiehensä luottamusta. Noudettu 2020-01-16 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kysely-selva-enemmisto-tyontekijoista-uskoo-nauttivansa-esimiehensa-luottamusta?publisherId=10482080&releaseld=69854441>

Törmälä, V., Markkanen, J., & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Saarijärvi. Suomen liikekirjat. 114 s. ISBN 978-951-9155-34-0.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki. Edita Publishing Oy. 388 s. ISBN 978-951-37-7519-3.

Viitala, R., & Koivunen, N. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Julkaisussa R. Viitala, V. Suutari, & M. Järnlström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 161-184). Vaasan yliopisto. Selvityksiä ja raportteja 171. Noudettu 2020-03-13 osoitteesta <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7809>

WorldatWork Total Rewards Association. (2020a). Total Rewards Model. Noudettu 2020-02-19 osoitteesta https://www.worldatwork.org/docs/marketing/2020_BRO_TRModel_J16197_FNL.pdf

WorldatWork Total Rewards Association. (2020b). Total Rewards Model Inventory. Noudettu 2020-02-19 osoitteesta https://www.worldatwork.org/docs/marketing/2020_TRModel_Inventory_J16197.pdf